

DISEÑO DEL FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL  
DEPARTAMENTO DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO DE LA  
EMPRESA POSTOBÓN S.A UBICADA EN EL MUNICIPIO DE YUMBO

DIANA PAOLA CHAVARRO CHACUA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2015

DISEÑO DEL FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL  
DEPARTAMENTO DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO DE LA  
EMPRESA POSTOBÓN S.A UBICADA EN EL MUNICIPIO DE YUMBO

DIANA PAOLA CHAVARRO CHACUA

Informe de práctica empresarial presentado como requisito para optar al título

Director

Ing. Fernando Rodas Salgado M.Sc.

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2015

Nota de aceptación

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
Firma del presidente del jurado

-----  
Firma del jurado

-----  
Firma del jurado

Palmira, Diciembre 17 de 2015

Mi título profesional se lo dedico primero a Dios, quien es el responsable de todas las bendiciones que he recibido en mi vida, segundo a mi familia la cual siempre me apoyo incondicionalmente y por último a mi novio por toda su colaboración y cariño.

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero agradecerle a la Universidad del Valle sede Palmira, por haberme acogido como una de sus estudiantes, es un gran orgullo pertenecer a una de las mejores universidades de Colombia, y haber tenido el privilegio de ser formada por excelentes profesionales que nos aportaron su conocimiento y experiencia de vida, y que más allá de educarnos como profesionales, nos educaron como personas.

Quiero agradecerle a mi abuelo Hermes Chacua, quien fue una figura clave en mi educación, ya que siempre estuvo ahí y nunca me desamparo, a él mis más sinceros agradecimientos.

A mi madre que siempre estuvo pendiente de mi educación, y por toda su colaboración y paciencia, que ayudaron mucho para no desfallecer y cumplir el sueño, que si Dios así lo quiere, estaremos celebrando.

Agradezco a mi padre, por su apoyo incondicional, porque en los momentos en que más lo necesite siempre estuvo ahí, acompañándome y colaborándome en lo que más podía; valoro todo su esfuerzo y le doy las gracias de todo corazón.

A mi hermana quiero darle las gracias por estar siempre pendiente de mí, y por ayudarme en los momentos más difíciles, ya que sin su colaboración el camino de mi carrera profesional fuera sido mucho más difícil de lo que fue.

Y por último, quiero agradecerle a mi novio Jorge por su apoyo incondicional, y por hacer de mi experiencia universitaria, una de las etapas más bonitas de mi vida.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION .....	3
1. JUSTIFICACION .....	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	12
3. OBJETIVOS .....	13
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	13
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
4. MARCO CONTEXTUAL.....	14
4.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN .....	14
4.1.1 Misión.....	18
4.1.2 Visión .....	19
4.1.3 Principios y Valores .....	19
4.2 PRACTICA UNIVERSITARIA .....	19
4.3 ELECCION DEL TEMA DE LA PROPUESTA .....	21
5. MARCO TEÓRICO .....	22
5.1 ADMINISTRACION CIENTIFICA DEL TRABAJO.....	22
5.1.1 Modelo clásico o tradicional del diseño de cargos .....	24

5.2 TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION .....	26
5.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	31
5.3.1 Objetivos de los manuales .....	34
5.4 ANALISIS OCUPACIONAL.....	34
5.4.1 Análisis y descripción de puestos .....	35
5.4.1.1 Análisis de puestos .....	35
5.4.1.2 Descripción del puesto.....	36
5.4.2 Proceso del análisis ocupacional .....	37
6. MARCO CONCEPTUAL .....	39
7. METODOLOGIA .....	43
7.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	43
7.2 FUENTES DE INFORMACION.....	44
7.2.1 Primarias.....	44
7.2.2 Secundarias .....	44
8.CAPITULO I.....	46
8.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	46
8.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LOS DOS MODELOS DE REFERENCIA.....	47
8.2.1 Componentes del primer modelo .....	47
8.2.2 Componentes del segundo modelo .....	47

8.3 COMPONENTES PARA LA PROPUESTA SEGÚN LAS NECESIDADES.....	48
9. CAPITULO II.....	52
10. CAPITULO III.....	55
10.1 COMPONENTES DEL FORMATO .....	55
10.2 DISEÑO PARA CADA UNO DE LOS COMPONENTES.....	56
10.2.1 Anexos, información adicional del formato del manual de funciones .....	61
11. CAPITULO IV.....	69
11.1 METODO DE RECOLECCION DE DATOS .....	69
11.2 CUESTIONARIO.....	70
12. RECOMENDACIONES .....	75
13. CONCLUSIONES .....	76
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXOS .....	86



## LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Elementos que componen el manual y el formato	53
Cuadro 2. Encabezado del formato del manual de funciones	56
Cuadro 3. Identificación del puesto	57
Cuadro 4. Descripción del puesto	58
Cuadro 5. Responsabilidades	59
Cuadro 6. Aprobación	60
Cuadro 7. Funciones, anexo 1 del formato	62
Cuadro 8. Documentos que se requieren en el puesto, anexo 2 del formato	63
Cuadro 9. Documentos que se elaboran y se envían a otros puestos, anexo 2 del formato	63
Cuadro 10. Contacto con personas del mismo departamento, anexo 3 del formato	64
Cuadro 11. Contacto con personas de otro departamento, anexo 3 del formato	64

Cuadro 12. Contacto fuera de la empresa, anexo 3 del formato	65
Cuadro 13.Toma de decisiones, anexo 4 del formato	65
Cuadro 14. Formato del manual de funciones	67
Cuadro 15. Cuestionario	70

## LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Proceso del análisis ocupacional	37

## LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Postobón toda una historia	86
Anexo B. Manual del almacén de Empaque y Producto Terminado	94

## RESUMEN

En el presente trabajo se elaboró un formato y un cuestionario, los cuales facilitarán la realización del manual de funciones del departamento de Empaque y Producto Terminado de la empresa Postobón S.A Yumbo; el cuestionario servirá como guía para diligenciar el formato, y el formato, es el diseño del manual, que es donde se van a plasmar los datos obtenidos en el cuestionario.

El diseño del formato para el manual de funciones, se elaboró teniendo en cuenta diversas bibliografías sobre descripción y análisis de puestos, lo que permitió obtener información relevante, para dar como resultado a un diseño original que contiene los componentes necesarios para cumplir con el objetivo general. Para alcanzar la propuesta, se debían determinar que componentes tendría el diseño del formato, y esto se realizó teniendo en cuenta referentes como guías, libros y la información del manual que se había hecho previamente en el departamento.

Al determinar los componentes, se procede a diseñar la propuesta del formato para el departamento, dicha propuesta resuelve la necesidad principal del presente trabajo, la cual consiste en describir los puestos dentro de un formato, que servirá de guía y de información clara, con respecto a las características de los puestos del departamento.

La obtención de la información que se requiere para diligenciar el formato del manual, se llevará a cabo mediante la aplicación del cuestionario, el cual fue diseñado bajo el concepto de análisis y descripción de puestos, dando como resultado una herramienta estructurada para la recolección de la información.

La finalidad del anteproyecto, es entregar al departamento de Empaque y Producto Terminado de Postobon S.A Yumbo un formato y un cuestionario, instrumentos que les facilitarán la realización del manual de funciones, el cual les permitirá la estandarización de las funciones y responsabilidades de cada puesto, además de determinar sus límites.

Palabras claves: formato, puesto, componentes, manual de funciones, análisis y diseño de puestos.

## INTRODUCCION

El formato del manual de funciones para el departamento de Empaque y Producto de Postobon S.A de Yumbo, es un documento en donde se describe cada puesto en términos de tareas, responsabilidades, líneas de comunicación y relaciones de autoridad; estableciendo de esta manera sus límites dentro de una organización.

Por lo tanto el formato ayuda a dar respuesta a la frase de GUIZOT: “no es suficiente estar dispuesto a cumplir con el deber; es necesario conocerlo”, en este sentido, el formato del manual de funciones en un futuro cercano, le permitirá al departamento identificar y dar a conocer al colaborador cada puesto y todo lo referente a él<sup>1</sup>.

En el libro “clasificación de puestos”, se define el manual de puestos como “un instrumento oficial, que pretende ordenar y organizar el trabajo de los diferentes puestos que existen en una empresa o institución, además de definir todo lo relacionado con el cumplimiento de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, consecuencias del error, características personales, requisitos y otros”<sup>2</sup>.

En la empresa Postobón S.A, ubicada en el municipio de Yumbo (Valle del Cauca), el Departamento de Empaque y Producto Terminado, no cuenta con un

---

<sup>1</sup> MONTALVÁN GARCEZ, Cesar. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. [en línea]. México. UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. 1999. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=Li6utAkc7kC&pg=PA25&dq=manual+de+funciones+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ei=VZQNVbO0CsbfggTEq4LYBg&sqi=2&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=manual%20de%20funciones%20de%20una%20empresa&f=false>

<sup>2</sup> ZELAYA LUCKE, Julio. CLASIFICACION DE PUESTOS. [en línea]. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 2006. Disponible en: [https://books.google.es/books?id=b\\_v8dAxwRx8C&pg=PT216&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfyqOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false](https://books.google.es/books?id=b_v8dAxwRx8C&pg=PT216&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfyqOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false)

manual estructurado de las funciones, puesto que la empresa tiene implementados manuales por competencias, lo cual se debe a que su sistema de trabajo es de alto desempeño y requiere que los colaboradores cuenten con determinadas competencias, las cuales les permiten tener autonomía a la hora de realizar sus labores, y estar en condiciones de desempeñar diferentes puestos en el mismo departamento. Esas competencias no se evidenciarían en un manual de funciones; por esta razón la empresa no tiene manuales por funciones.

Aun conociéndose la postura de la compañía, el departamento de empaque y producto ve la necesidad por parte del jefe del departamento de contar con un manual de funciones, con el objetivo de tener un conocimiento más profundo de las funciones que desarrollan los colaboradores en cada uno de sus puestos.

En el departamento anteriormente se redactó un documento que se acerca mucho a un manual de funciones, pero éste no cuenta con una estructura definida de un manual de funciones. Considerando lo anterior, y teniendo en cuenta, el modelo del manual con el que actualmente se cuenta en la organización, se realizará un formato que le permitirá al departamento construir el manual de funciones, el cual les permitirá conocer a profundidad las funciones, responsabilidades y todos aquellos elementos propios del cada puesto.

Mediante el análisis de información, y de acuerdo a las necesidades del departamento, se definieron los elementos que deberá contener el formato del manual. Después de haber definido los elementos claves, se procedió a diseñar el formato; luego se elaboró un cuestionario, el cual permitirá el levantamiento de la información, y facilitará el diligenciamiento del formato. Logrando como resultado final, el formato del manual de funciones y el cuestionario con el cual se obtendrá la información para diligenciar el formato.



En cuanto a la terminología referente a lo que es puesto y cargo, se citaran a continuación algunos autores que definirán ambos conceptos:

Adalberto Chiavenato

“Cargo: Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas. Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y lo distinguen de los demás cargos”<sup>3</sup>.

Bryan livy

“Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”<sup>4</sup>.

Julio Zelaya Lucke

“Se entiende por puesto de trabajo el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Adalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 5 ed. Bogotá D.C. McGraw-Hill, 2000. 699p. ISBN 85-224-2004-1.

<sup>4</sup> LIVY, Bryan. Job Evaluation: A Critical Review. Londres. Allen ,George and Unwin,1975. p. 46.

<sup>5</sup> ZELAYA LUCKE, Julio. CLASIFICACION DE PUESTOS. Universidad Estatal a distancia San José. Costa Rica. 2006. Disponible en : [https://books.google.com.co/books?id=b\\_v8dAxwRx8C&pg=PT23&lpg=PT23&dq=definici%C3%B3n+de+puesto+para+william+b&source=bl&ots=axPVNND42Q&sig=-clbq1xeLdThrdRP7VIPL2tSnzg&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwig-riezuDJAhVLQyYKHYZ6AroQ6AEIIDAB#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20puesto%20para%20william%20b&f=false](https://books.google.com.co/books?id=b_v8dAxwRx8C&pg=PT23&lpg=PT23&dq=definici%C3%B3n+de+puesto+para+william+b&source=bl&ots=axPVNND42Q&sig=-clbq1xeLdThrdRP7VIPL2tSnzg&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwig-riezuDJAhVLQyYKHYZ6AroQ6AEIIDAB#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20puesto%20para%20william%20b&f=false)

Mondy & Noé

“Un puesto consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas”<sup>6</sup>.

Louart Pierre

“El puesto de trabajo significa el punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse”<sup>7</sup>.

Shruden y Sherman

El puesto de trabajo lo definen como “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros”<sup>8</sup>.

Para términos del anteproyecto se utilizara la palabra puesto como sinónimo de cargo, con el fin de facilitar la comprensión del documento y haciendo referencia a la postura que sostiene Chiavenato frente a estos dos conceptos.

---

<sup>6</sup> WAYNE, Mondy y ROBERT, Noé. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 9 ed. México. Pearson Educación. 2005. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

<sup>7</sup> PIERRE, Louart. Gestión de los recursos humanos, citado por JIMENEZ, Daniel Patricio. Manual de recursos humanos. ESIC Editorial. España. 2007. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=XRfaaDPHE3IC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

<sup>8</sup> Chruden y Sherman, citado por JIMENEZ, Daniel Patricio. Manual de recursos humanos. ESIC Editorial. España. 2007. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=XRfaaDPHE3IC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

La investigación del presente trabajo es descriptiva, debido a que se va a entregar un formato que identifique y describa los puestos, en términos de funciones responsabilidades y relaciones laborales.

## 1. JUSTIFICACION

El manual de funciones es un instrumento de información y comunicación para los jefes y colaboradores, con respecto al puesto en términos de objetivos, funciones, interrelaciones, jerarquías, canales de comunicación y responsabilidades.

En la empresa Postobón S.A ubicada en el municipio de Yumbo, la descripción de los manuales se hace por competencias organizacionales, como consecuencia a esto, no hay puestos descritos por funciones sino por competencias, es decir, que los colaboradores no siguen un manual específico de funciones para desempeñarse, sino una serie de competencias descritas para dicho puesto, las cuales están apoyadas por la formación que brinda la organización en sus diferentes programas y documentos de capacitación.

Según este modelo de organización, los puestos con funciones similares se generalizan a uno descrito por competencias; en el departamento de Empaque y Producto Terminado, cada colaborador bajo la figura de supervisor debe cambiar de puesto cada cierto tiempo, es decir, cambia de funciones y obligaciones periódicamente; por lo tanto esta persona conoce de manera general que se hace en cada puesto, pero desconoce sus funciones específicas.

El colaborador cuenta con las competencias para desempeñarse, pero es necesario que conozca las funciones específicas del puesto y hasta donde le corresponde actuar. Por ello en algunos casos se requiere de una inducción al momento de rotar el personal de un puesto a otro, debido a que el colaborador en cualquier momento puede necesitar información de los puestos a los que es designado, ya sea para recordar o corroborar las funciones, o en el caso de ser nuevo en el puesto, saber que funciones le corresponde.

Por lo anterior, el jefe de Empaque y Producto Terminado ve la necesidad de caracterizar en un documento, cada puesto que se encuentra bajo la figura de supervisor, es decir, que el departamento tenga un manual de funciones que sirva de guía e información para los colaboradores o un formato de manual de funciones que contenga los componentes claves para la realización del manual del departamento, debido a que la empresa no lo suministraría por su ideología basada en competencias y no en funciones.

Para términos del presente trabajo se realizó el formato de manual de funciones, ya que no se contó con el tiempo suficiente para lograr la realización del manual, por lo tanto este formato, más un cuestionario guía para el levantamiento de la información, serán entregados al departamento para que ellos puedan diligenciarlo y convertir el modelo en el manual de funciones que ellos requieren.

En el departamento, se han hecho varios intentos de realizar un manual de funciones, pero lo único que se ha logrado hasta el momento es construir un documento con información muy básica sobre los puestos, aparte de esto, este manual no se ha hecho siguiendo una estructura de manual de funciones.

Para llevar a cabo de la propuesta se tendrá en cuenta el último manual realizado en el departamento, con el fin de realizar el respectivo análisis y así determinar la información que permitirá diseñar el formato del manual de funciones que se entregara finalmente al departamento.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización lucha por adaptarse a los cambios que demandan las nuevas necesidades del mercado, como son la innovación y creación de productos, la competencia global, y los cambios demográficos, esto conlleva a que sean mucho más flexibles y competitivas, es por eso que la forma de organizar y realizar el trabajo ha cambiado<sup>9</sup>.

Postobón desde hace 10 años comenzó a actualizar la descripción de sus puestos, esta actualización se basó en competencias organizacionales, en donde los puestos no son descritos por las funciones que debe cumplir el colaborador, si no por los conocimientos, habilidades y actitudes que deben demostrar en sus comportamientos para el logro de los objetivos del puesto. Con este sistema no hay puestos con descripciones específicas de funciones, y por tanto estos se reducen a uno solo, es decir; los puestos con funciones similares se reducen a uno descrito por competencias.

“....en ambientes laborales de alto desempeño como el de Daimler, donde los patrones necesitan trabajadores que cambien de un puesto a otro de manera continua y ejerzan autocontrol, las descripciones de puestos basadas en lista de obligaciones específicas en realidad pueden inhibir ( o no fomentar) las conductas flexibles que las empresas necesitan, por consiguiente los patrones están utilizando métodos más nuevos para describir puestos como el análisis basado en competencias el cual implica básicamente la redacción de descripciones de puestos a partir de competencias en lugar de obligaciones”<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México. PEARSON. 2009 .832 p.

<sup>10</sup> DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México. PEARSON. 2009 .p.155.

Es por tanto que en el departamento de Empaque y Producto Terminado no existe por parte de la empresa un manual específico de funciones por cada puesto, lo que existe es una descripción por competencias en donde específicamente, once puestos del departamento que tienen diferentes nombres y funciones, se encuentran unificados en un puesto por competencias, al cual se le denomina supervisor.

Por eso la necesidad de tener un manual de funciones en donde cada puesto quede caracterizado por funciones y obligaciones, y no solo por competencias en un único puesto; por qué Independientemente que esté se describa por competencias, quienes lo desempeñan cumplen funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, las cuales son vitales para el buen funcionamiento del departamento.

Cada cierto tiempo hay rotación de puestos lo cual implica cambio de funciones. Es por eso que un manual de funciones estandarizaría cada puesto al determinar y delimitar su campo de acción, permitiendo tener un buen conocimiento de esté además de ser un documento asequible que facilitaría la comunicación y orientación de personal tanto nuevo como existente, al rotar de un puesto al otro o en caso tal que se modifique las funciones de los mismos.

En el departamento de Empaque y Producto Terminado se ha realizado de manera incompleta manuales de funciones por puestos, pero no como debe de ser dentro de un manual de funciones por tanto debe analizarse dicha información para realizar de manera completa y quede dentro del departamento un manual formal de funciones.

## 2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los componentes que debe contener el formato del manual de funciones para el Departamento de Empaque y Producto Terminado de la empresa Postobón S.A. Yumbo, los cuales permitan construir el manual de funciones más apropiado de acuerdo a sus necesidades?



### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un formato estructurado que contenga los componentes propios de un manual de funciones, para el Departamento de Empaque y Producto Terminado de la empresa Postobón S.A Yumbo.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los elementos que componen la estructura de un manual de funciones teniendo en cuenta las necesidades del Departamento de Empaque y Producto Terminado.
- Evaluar el cumplimiento de los elementos del manual de funciones del departamento de Empaque y Producto Terminado, con relación a los elementos elegidos para el formato de la propuesta.
- Generar el formato del manual de funciones para el departamento de Empaque y Producto Terminado.
- Proponer un instrumento que permita al departamento la recolección de la información necesaria del manual de funciones.

## 4. MARCO CONTEXTUAL

### 4.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

#### POSTOBON S.A

Postobón es la compañía líder en el mercado de la industria de las bebidas no alcohólicas en Colombia, cuenta con un capital 100% colombiano y es la más grande en ingresos en el sector. Lleva funcionando 110 años con un gran portafolio de productos propios, los cuales en su mayoría le permitieron ser pionera en lanzamientos en el mercado y de franquicia. Las categorías de productos son gaseosas, aguas, jugos, energizantes, hidratantes y té. Cuenta con 35 marcas y 250 referencias. La organización tiene 66 sedes entre plantas de producción y centros de distribución, abarcando de esta manera un 99% del territorio colombiano; además los productos se exportan a lugares como Estados Unidos, Reino Unido, Aruba, España, Curazao, Panamá e Italia<sup>11</sup>.

A comienzos de este año, obtuvo el permiso de la superintendencia de industria y comercio para la integración con la Compañía Cervecerías Unidas, lo cual permitirá crear una empresa para producir y comercializar la cerveza Heineken en Colombia<sup>12</sup>.

Los fundadores de Postobón fueron Valerio Tobón y Gabriel posada. Valerio era boticario y trabajaba en la droguería de Gabriel quien era químico, con el tiempo se volvieron muy buenos amigos y socios, Valerio estudio la preparación de los

---

<sup>11</sup> POSTOBON S.A. Quiénes Somos. [en línea]. Disponible en: < <http://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>>. [citado en 11 agosto de 2015].

<sup>12</sup> Postobón tiene luz verde para producir y vender Heineken. En: Dinero. [en línea] ,11 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/postobon-puede-producir-vender-heineken/205705>.

refrescos dulces, para tratar de emular la gaseosa inglesa “Jewsbury & Brawn”, bebida importada que se comercializaba en el país. Esto generó en Gabriel un gran interés por los avances de su iniciativa<sup>13</sup>. Cuenta el cronista Lisandro Ochoa en el libro “cosas viejas de la villa de candelaria”<sup>14</sup>, que un día don Gabriel Posada en la casa de don salvador Arango, vio una maquinaria de fabricar gaseosas desarmada, la cual tenía un costo de 3000 pero él en charla solo ofreció 1000 pesos por ella, y al día siguiente recibió un recado de Don Salvador Arango, en donde le vendía la maquinaria por dicha cantidad, y le solicitaba que fuera por ella; lo cual le dio a entender a Gabriel Posada que el negocio era verdadero y no tuvo otra opción que comprarla. Al instante le comunico a su amigo Valerio Tobón y entre los dos armaron la maquinaria para colocarla a funcionar; y fue ahí donde surgió la idea de montar una fábrica grande de gaseosas.

Por consiguiente, aprovechando sus conocimientos y la idea de elaborar refrescos, un 11 de octubre de 1904 se fundó en Medellín la sociedad Posada y Tobón<sup>15</sup>. Los dos fundadores se encaminaron en emular la gaseosa inglesa “Jewsbury & Brawn”, Logrando al poco tiempo la fórmula de la kola champaña, primera bebida lanzada al mercado creada por Valerio Tobón, la cual se volvió muy popular. Dos años después de la fundación, debido al éxito y a problemas para transportar la bebida a lomo de mula fuera de la región, abrieron dos sucursales en Manizales y en Cali, mostrando así los primeros inicios de su crecimiento<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> POSTOBON S.A. POSTOBON TODA UNA HISTORIA. [Documento entregado en la inducción]. 12 p. Anexo A.

<sup>14</sup> OCHOA, Lisandro. Cosas Viejas de la Villa de la Candelaria [en línea]. 3ed. [Medellín]: Instituto Tecnológico Metropolitano, 2004. 56 p. Disponible en: [https://books.google.es/books?id=VIGeuXLD1\\_sC&pg=PA15&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=VIGeuXLD1_sC&pg=PA15&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)

<sup>15</sup> POSTOBON S.A. Historia. 1904 La fundación de la compañía [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

<sup>16</sup> Ibid., renglones 9-13.

Postobón siempre quiso innovar, y en el año de 1917 introdujo al mercado Agua Cristal embotellada, en la que se usó para su proceso de producción, equipos de filtración y rayos ultravioleta, con el fin de entregar al consumidor un agua pura e higiénica. Un año después surgió la Breña como un mezclador para acompañar algunas bebidas alcohólicas, la cual sigue siendo uno de los productos estrella de Postobón, al mismo tiempo, se creó la tapa corona que le dio estilo, protección y durabilidad a la bebida<sup>17</sup>.

En 1924, en la exposición internacional de roma, la bebida Freskola de Postobón ganó la medalla de oro gran cruz, que era la entrega única y máxima en este evento de reconocimiento internacional<sup>18</sup>.

Desde el año 1930 hasta 1943 el presidente Alejandro Arango, saco al mercado las gaseosas tamarindo y naranja, después bajo la presidencia de Bernardo Cok en 1954, se lanzó un producto que hasta hoy sigue siendo uno de los preferidos, la manzana Postobón convirtiéndose en un icono de color y sabor. Ya para el año de 1957 aparecieron la Piña, Ginger y Carta Roja<sup>19</sup>.

Durante el período de la presidencia del ingeniero Rodrigo Restrepo, el envase de vidrio tomo una nueva imagen, cambiando de ámbar con etiqueta de papel por el envase con logotipo pirograbado<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> POSTOBON S.A. Historia. 1917 Nuevos productos, 1918 Breña, mezclador perfecto. [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

<sup>18</sup> POSTOBON S.A. Historia. 1924 Freskola, de talla internacional. [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

<sup>19</sup> POSTOBON S.A. POSTOBON TODA UNA HISTORIA. [Documento entregado en la inducción]. Anexo 1.12p.

<sup>20</sup> Ibid., p. 3.

En 1968 Postobón se fusiona con gaseosas lux dando la entrada de Ardila lulle a la empresa como presidente, el cual incursiono a Postobón como patrocinador de algunos deportes, además de obtener algunas adquisiciones y fusiones marcando el inicio de una de las grandes organizaciones industriales en Colombia “la Organización Ardila Lulle”<sup>21</sup>.

En 1980 fue la primera empresa en lanzar una línea de gaseosas dietéticas en Latinoamérica, además firmaron el contrato con Pepsico, el cual les permitió ser embotelladores de algunos productos, entre ellos Pepsi. En 1997 se introduce una línea de productos para competir, los jugos hit elaborados con modernos procesos de producción, pasteurización y envasado. Dos años después se incorpora otra categoría de productos, las bebidas hidratantes como el Squash; y en ese mismo año se obtiene la franquicia de 7up, y tres años después se logra la franquicia para distribuir el producto Gatorade, bebida hidratante líder en el mundo<sup>22</sup>.

En 2005 llega al mercado Mr Tea en sabores limón y durazno, siendo pioneros en esta categoría de producto, al año siguiente se distribuye la bebida energizante Peak, además en este mismo año se fortalece la categoría de los jugos con la adquisición de la empresa productora Tuti fruti<sup>23</sup>.

En el 2009 se inauguró la planta productora de yumbo, siendo esta la más grande y moderna del país, ubicada en una zona de gran proyección industrial; con esta planta la cadena de abastecimiento fue más eficiente. Para el año 2011 se

---

<sup>21</sup> POSTOBON S.A. Historia. 1950 la llegada de Carlos Ardila lulle. [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

<sup>22</sup> POSTOBON S.A. Historia. 1980-202 [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

<sup>23</sup> POSTOBON S.A. Historia. 2005-2006 [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

inauguró en Santander la planta Hipito Piedecuesta, y en el 2013 la planta de Malambo<sup>24</sup>.

En el 2010 Postobón “se convierte en el patrocinador oficial del fútbol Colombiano, en todas las categorías con la Liga Postobón, el Torneo Postobón, la Copa Postobón, el Campeonato Postobón Sub 19 y la Copa de Postobón de Microfútbol”<sup>25</sup>.

Para el año 2014 la compañía innova el jugo agregándole el componente lácteo, saliendo al mercado el producto Hit+leche, bebida con fruta y leche<sup>26</sup>. Postobón es una compañía sólida, y lo ha logrado gracias a su dinamismo por innovar y crecer tanto geográficamente como estructuralmente, siempre ha asumido retos y ha aprovechado oportunidades que le han ayudado a ganar desarrollo organizacional y sostenibilidad.

#### 4.1.1 Misión

Fortalecer el liderazgo en el desarrollo, producción, mercadeo y ventas de bebidas refrescantes no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores, superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y la excelencia en el servicio. Generamos oportunidades de desarrollo profesional y personal apoyándonos en el talento humano organizado en equipos alrededor de los procesos. Trabajamos con los proveedores para convertirlos en nuestros socios comerciales. Contribuimos decisivamente al crecimiento económico de la

---

<sup>24</sup> POSTOBON S.A. Historia. 2009-2013. [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

<sup>25</sup> POSTOBON S.A. HISTORIA. 2010. [en línea]. Disponible en: <http://postobon.e-nnovva.com/la-compania/historia>

<sup>26</sup> POSTOBON S.A. Historia. 2014. [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

Organización Ardila Lülle y del País, actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad<sup>27</sup>.

#### 4.1.2 Visión

Ser una Compañía Multilatina, con operaciones propias en el continente, reconocida por su dinamismo en innovar, desarrollar y ofrecer bebidas no alcohólicas de calidad, penetrando otros mercados e incursionando en otras categorías de producto<sup>28</sup>.

#### 4.1.3 Principios y Valores

- El respeto es una obligación de todos. Exigimos y demandamos respeto.
- Tenemos el liderazgo para transformar nuestra visión en realidad.
- La Innovación es una tarea de todos.
- Nos debemos al cliente y hacemos lo mejor por él.
- Trabajamos con gusto y por convicción.
- Creemos en lo que hacemos y estamos comprometidos con la Compañía.
- Actuamos con honestidad y ética<sup>29</sup>.

## 4.2 PRACTICA UNIVERSITARIA

La práctica universitaria se realizó en el departamento de Empaque y Producto Terminado de la empresa Postobón S.A Yumbo, durante un periodo de (6) meses.

---

<sup>27</sup> POSTOBON S.A. MISION. [en línea]. Disponible en: <http://postobon.e-nnovva.com/la-compania/mision>

<sup>28</sup> POSTOBON S.A. VISION. [en línea]. Disponible en: <http://postobon.e-nnovva.com/la-compania/vision>

<sup>29</sup> POSTOBON S.A. Valores. [en línea]. Disponible en: <http://postobon.e-nnovva.com/la-compania/valores>

Este departamento se encuentra entre las áreas de ventas y distribución, y es clave para el cumplimiento de los objetivos corporativos, debido a que en él se desarrolla la actividad operativa y logística, responsable de entregar el producto bajo unas condiciones ideales y eficientes. Además es el encargado de velar por el manejo y organización de la bodega, ejerciendo funciones tales como almacenamiento del producto, manejo del inventario, disponibilidad del producto en todas sus presentaciones, despachos a nivel regional y nacional, y recepción de vehículos en la planta.

El aprendiz es una figura clave dentro del departamento, pues es quien se encarga de apoyar los demás puestos, mediante la realización de tareas o suministrando los recursos requeridos, para el óptimo funcionamiento y cumplimiento del objetivo general de esta dependencia.

Entre las funciones del aprendiz se encuentran:

- Apoyar el inventario diario de la Bodega.
- Dar manejo a los controles de entrada y salida de los vehículos.
- Revisar el cruce diario del almacén 0301 y 0302. (SAP y AS-400).
- Grabar cargues de producto en AS400.
- Contactar el personal de Empaque y Producto Terminado que falta a laborar con el fin de determinar el motivo de la falta y comunicarla al Jefe inmediato y RRHH.
- Gestionar con el almacén el suministro de elementos y materiales requeridos para el óptimo funcionamiento del departamento.
- Apoyar en el despacho de la flota y recepción de vehículos.



#### 4.3 ELECCION DEL TEMA DE LA PROPUESTA

La elección de la propuesta, surge luego de una conversación dentro del departamento, donde el jefe hizo un comentario con respecto a la necesidad de un manual de funciones, que contenga de manera detallada y precisa la descripción de los puestos de supervisor que operan dentro del área. Puesto que hasta ese momento, solo se contaba con un diseño informal, presentado por un subalmacenista (\*), el cual lo asumió subjetivamente basándose simplemente en su experiencia y observación, para definir las funciones que desempeña cada supervisor en su respectivo lugar de trabajo. Luego de escuchar sobre la necesidad de un manual bien estructurado, se dio la oportunidad de comunicarle al jefe sobre la posibilidad de presentar un formato, que facilitará la elaboración de un manual de funciones para el departamento, propuesta que fue aceptada por el jefe, dando así la oportunidad de iniciar la realización del formato, para presentarlo como trabajo de grado.

## 5. MARCO TEÓRICO

En la edad media las personas laboraban bajo sus propias condiciones, pero con la revolución industrial el sistema cambio y los individuos se convirtieron en obreros al trabajar bajo las condiciones de una empresa; debido a esto se produjo un cambio brusco en los procesos de trabajo, se pasó de la fuerza del animal y el musculo humano al rendimiento de una máquina, conllevando esto a nuevas formas de producción y de utilización del trabajo humano<sup>30</sup>. En este contexto se buscaba la eficiencia en la productividad sin tener en cuenta el factor humano.

### 5.1 ADMINISTRACION CIENTIFICA DEL TRABAJO

Frederick Taylor fue uno de los primeros teóricos en analizar las actividades desempeñadas por los colaboradores, con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad organizacional.

“Taylor vio que la administración no tenía un concepto claro de responsabilidades obrero- patrones; que prácticamente no se aplicaba ningún estándar efectivo de trabajo; que no se utilizaba incentivos para mejorar las actuación de los trabajadores; que se seguía un sistema militarizado en casi todos los aspectos; que las decisiones administrativas se basaban en premoniciones, intuición, experiencias anteriores, evaluaciones a “ojo de buen cubero”; que prácticamente no existían estudios comprensivos que incorporaran un concepto del flujo total del trabajo entre departamentos; que los trabajadores eran asignados; y finalmente, que la administración aparentemente no tomaba en cuenta que

---

<sup>30</sup> RAMIREZ CARDONA, Carlos. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. [documento en línea]. 3 ed. Bogotá. Ecoe ediciones 2009. La revolución industrial. Antesala del desarrollo de la administración científica. p. 99-109. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.bd.univalle.edu.co/ehost/detail?sid=4c8e65ac-90c3-4010-8c91-85c88828e71a@sessionmgr111&vid=2#db=e000xww&AN=478476>

la excelencia en la actuación y operación significaría una recompensa tanto para la administración como para los trabajadores<sup>31</sup>”.

Fue entonces, en donde se determina que dentro de las organizaciones no había un orden, puesto que no se sabía con claridad las funciones de cada quien, el trabajo no seguía un proceso claro de realización, y todo se establecía por intuición y premoniciones y esa fue la pauta para que Taylor iniciara sus investigaciones en la organización del trabajo.

La obra de Taylor se basó en el principio de que las actividades que se desempeñan dentro de las organizaciones se deben realizar racionalmente, mediante la aplicación de métodos científicos, esta racionalización se lograría con el análisis de todas las operaciones, estableciendo sus características y los mejores métodos para ejecutarlas<sup>32</sup>. De ahí nace la administración científica del trabajo u organización científica del trabajo.

Para lograr esto, Taylor formulo una serie de principios resumidos en cuatro, el principio de planificación, de preparación, de control y ejecución, y la aplicación de estos conllevo al desarrollo de los elementos de su investigación, los cuales fueron: análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del operario, el diseño de puestos y tareas, incentivos salariales, concepto de homo economicus, estandarización, condiciones de trabajo y supervisión funcional<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> JR, George; S, Claude y ALVAREZ Lourdes. Historia del pensamiento administrativo. [en línea]. 2 ed. México. Pearson Educación. 2005. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=Jc8tBZb-ZJkC&pg=PA129&dq=teorias+administrativas&hl=es&sa=X&ved=0CDkQ6AEwBTgKahUKEwjJI5u7yI7IAhXLJx4KHV15BDk#v=onepage&q=teorias%20administrativas&f=false>

<sup>32</sup> RAMIREZ CARDONA, Carlos. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. [documento en línea]. 3 ed. Bogotá. Ecoe ediciones 2009. La revolución industrial. Antesala del desarrollo de la administración científica. p. 99-109. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.bd.univalle.edu.co/ehost/detail?sid=4c8e65ac-90c3-4010-8c91-85c88828e71a@sessionmgr111&vid=2#db=e000xww&AN=478476>

El concepto de Taylor se aplica adecuadamente dentro de la propuesta de este documento, debido a que, aún con la existencia de un manual por competencias para el departamento de Empaque y Producto Terminado, se evidencia un vacío dentro de la información de los puestos, ya que estos no están documentados bajo el concepto de funciones y responsabilidades; lo cual genera una necesidad para el jefe, al no contar con un manual que le facilite el aprendizaje y la apropiación del puesto a cada uno de los colaboradores. Por tal motivo para el jefe del departamento resulta muy atractiva la idea de construir el formato para la posterior realización del manual.

#### 5.1.1 Modelo clásico o tradicional del diseño de puestos

El elemento de diseño de puestos y tareas deja en evidencia que Taylor empezó a determinar lo que se denomina como manual de funciones y procedimientos. “la tarea se entiende como una unidad mínima de trabajo. El puesto es el conjunto de tareas, ejecutadas de manera cíclica y repetitiva. La preocupación de Taylor fue diseñar los puestos sencillos, para poder contratar personas no especializadas y ahorrar en salarios”<sup>34</sup>.

Con respecto al modelo clásico del diseño de cargos<sup>35</sup>, Frederick Taylor y sus seguidores realizaron amplios intentos por aplicar algunos de los principios mencionados anteriormente, con el fin de optimizar el desempeño del individuo en

---

<sup>33</sup>FERNANDEZ RIOS, Manuel y SANCHEZ José. EFICACIA ORGANIZACIONAL [en línea]. Madrid. . Ediciones Díaz de santos. 1997. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=d3z\\_i6znsFUC&pg=PA102&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false](https://books.google.com.co/books?id=d3z_i6znsFUC&pg=PA102&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false)

<sup>34</sup> GORBANEFF, Yuri. PROBLEMAS EXPERIMENTOS, JUEGOS DE ROLES PARA EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. [artículo en línea]. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. 2007. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=tSxNFkRIEK8C&pg=PA9&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false](https://books.google.com.co/books?id=tSxNFkRIEK8C&pg=PA9&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false)

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Diseño de Cargos. En: Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A. 2000. p. 291 a 293.

el puesto. Taylor consideraba que mediante la cooperación del colaborador y la organización se aumentaría la productividad y se repartirían los beneficios entre ambas partes, mientras que sus colegas un poco escépticos con esas ideas, planteaban que para alcanzarse la máxima eficiencia, se debían enfocar en dos aspectos muy importantes, el primero de ellos era determinar la mejor forma de realizar las tareas de un puesto y la segunda era utilizar incentivos salariales que permitieran la adhesión del colaborador con su trabajo, lo que más adelante conllevaría a la racionalización del trabajo. Para poder definir cuál era el procedimiento más ideal, se decide realizar un estudio de tiempos y movimientos, el cual permitiría reconocer el método de trabajo que debían seguir los trabajadores; en este modelo el jefe ordenaba y el trabajador se limitaba a obedecer. Buscaban la simplicidad y la repetición en la tarea, con el objetivo de que los obreros se especializaran con una actividad o tarea específica.

Para crear los puestos el diseño clásico tiene en cuenta las siguientes etapas:

- Se parte del supuesto de que el hombre es un simple recurso que se debe adherir a la maquina o a tecnologías para ser productivo.
- Definir una responsabilidad parcial para los obreros, permitiendo la repetitividad para alcanzar la experticia, donde el conjunto del trabajo de todos sea coordinado.
- El diseño de cargos se piensa inicialmente como una presuposición de estabilidad y permanencia a largo plazo.
- Con base en el concepto de hombre economicus, el diseño de cargos establecía recompensar al personal que mejore el tiempo estándar de producción, con el fin aumentar la eficiencia.

## 5.2 TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION

A diferencia de Taylor que se enfocó en el diseño y ejecución de las tareas, el teórico Henry Fayol se enfocó en la administración de la organización, y para esto estableció unas funciones y principios. Las funciones son la forma de organizar el talento humano, de acuerdo a unas actividades específicas dentro de la empresa, y es lo que hoy se conoce como departamentos, y el establecimiento formal de estas funciones, se plasman dentro de una estructura organizacional u organigrama, pero toda esta organización se fundamenta bajo unos principios que son:

**División del trabajo:** Debe hacerse una especialización del trabajo en forma tal que las distintas personas llevan a cabo actividades diferentes.

**Autoridad y responsabilidad:** La responsabilidad debe ser proporcional a la autoridad.

**Disciplina:** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento, y respeto de los acuerdos establecidos.

**Unidad de mando:** Un empleado debe recibir órdenes solo de un superior.

**Unidad de dirección:** Debe haber una sola persona encargada de un grupo de actividades que tienen el mismo objetivo.

**Subordinación del interés individual al general:** Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.

Remuneración del personal: Debe haber un sistema que sea justo y recompense el esfuerzo bien dirigido pero no produzca pagos excesivos.

Centralización: En cada situación existe un equilibrio óptimo entre centralización y descentralización, y este equilibrio se determina en parte por las capacidades de los respectivos gerentes. Esto significa necesariamente que la autoridad para todas las decisiones está centralizada.

Jerarquía: Debe haber una cadena escalar de autoridad y comunicación desde la posición más alta hasta las más bajas.

Orden: La organización debe ofrecer un orden material y social en que todas las cosas y personas se encuentren en los lugares designados.

Equidad: La equidad en el sentido de justicia, debe extenderse por toda la organización.

Estabilidad de personal: La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en su puesto mejor para la organización.

Iniciativa: Debe darse toda oportunidad para ejercer la iniciativa en todos los niveles de la organización.

Espíritu de grupo: La cooperación en el trabajo es necesaria y es preciso mantener buenas relaciones interpersonales<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> FERNANDEZ RIOS, Manuel y SANCHEZ José. EFICACIA ORGANIZACIONAL [en línea]. Madrid. . Ediciones Díaz de Santos. 1997. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=d3z\\_i6znsFUC&pg=PA102&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false](https://books.google.com.co/books?id=d3z_i6znsFUC&pg=PA102&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false)

Todos estos principios en su mayoría son la base para administrar el talento humano dentro de una organización, las actividades o funciones que desarrolla el colaborador hace referencia al puesto que ocupa dentro de una empresa, y esto responde a la división del trabajo, cada puesto tiene una posición dentro de la empresa, obedeciendo a una jerarquía que establece autoridad y comunicación, y por último, cada puesto debe tener una unidad de mando al cual responder, todo esto hace referencia al orden por el cual se deben articular las relaciones en función del puesto que se desempeña.

Por tanto estos dos teóricos establecieron algunos de los elementos que contiene un manual de funciones, como son: el establecimientos de funciones, el objetivó del cargo, la unidad de mando, líneas de autoridad y comunicación.

Como antecedentes para la propuesta se traen a contexto dos trabajos de grado, que hacen hincapié en la importancia de los manuales de funciones para el óptimo desempeño de las organizaciones. El primero de ellos tiene por título “Diseño de un manual de descripción de funciones y de un manual de inducción para el personal de la empresa Multimundo S.A.”, de la autoría de PINCAY y RENTERIA<sup>37</sup>, quienes destacan al manual de funciones, como una herramienta clave para que las organizaciones sean cada vez más competitivas; para lo cual se requiere del compromiso de todo el personal de la organización y una planeación rigurosa, que permita tener un control de las actividades y tareas que realicen los colaboradores en la empresa.

---

<sup>37</sup> PINCAY GONZALEZ, Rebeca y RENTERIA LITA, Ángela. Diseño de un manual de descripción de funciones y de un manual de inducción para el personal de la empresa Multimundo S.A. Carrera de Psicología Organizacional. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Facultad de Filosofía, letras y Ciencias de la Educación. 2014. p 91.



Los resultados de la propuesta fueron positivos, debido a que el desempeño de la organización mejoro enormemente, y al encontrarse bien definidas las funciones de cada puesto, se evidencio un mejoramiento en los procesos de inducción en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, el formato del manual juega un roll clave dentro del departamento del departamento de Empaque y Producto Terminado, debido a que su estructura ofrece información completa y precisa de cada puesto de trabajo, permitiendo a la organización conocer a profundidad cada puesto.

Los manuales de funciones proporcionan información clara y precisa de las responsabilidades de cada individuo dentro de la organización. Para términos de esta investigación se decidió utilizar el instrumento del cuestionario, el cual aporta la información requerida, para definir exitosamente las funciones del personal involucrando otros componentes igual de importantes; además se definió un análisis de cada uno de los aspectos relevantes del manual de funciones, entre los que se pueden destacar el análisis del puestos y la descripción de puestos.

El segundo antecedente tiene por título “Elaboración de un estatuto orgánico por procesos y manual de funciones en la escuela primaria armada nacional”<sup>38</sup>. “El proyecto tiene por finalidad la elaboración de un Estatuto Orgánico por Procesos y un Manual de Funciones, para la Escuela Primaria Armada Nacional (ESPRAN), institución perteneciente a las Unidades Educativas Navales de la Armada del Ecuador. La institución atraviesa por un proceso de transición en el que pasará a formar parte del sistema público educativo, lo que exige a la misma estar preparada para el traspaso de responsabilidades definidas, como lo son las

---

<sup>38</sup> ROMERO LOOR, Gladys Marianela. Elaboración de un estatuto orgánico por procesos y manual de funciones en la escuela primaria armada nacional. Carrera de Psicología Organizacional. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Facultad de Filosofía, letras y Ciencias de la Educación. 2014. p 168.

económicas y académicas, asumidas por el Ministerio de Defensa y de Educación respectivamente<sup>39</sup>. Para el desarrollo de este trabajo se tuvo en cuenta la modalidad de investigación descriptiva y propositiva, con el objetivo de determinar el estado actual de la institución. También se determinó el uso de un modelo teórico-aplicado, el cual se encargaría de buscar información con base en la teoría de recursos humanos, realizando correcciones en documentos de utilidad para la organización.

Cuando se desea implementar un manual de funciones se deben definir las características de cada puesto de trabajo, delimitar áreas de autoridad y las responsabilidades. La identificación de puestos siendo uno de los factores fundamentales en los manual de funciones, resulto siendo una solución a los problemas que se venían presentando dentro de la institución por el motivo de no encontrarse correctamente delimitadas las responsabilidades. El manual también facilito mucho la toma de decisiones de los gerentes a la hora de seleccionar e inducir al personal, puesto que al detectar las necesidades en las capacitaciones se redujeron los problemas de conflictos en todas las áreas.

Como se puede observar, tanto las organizaciones pasadas como las actuales, coinciden en la importancia de un manual de funciones para facilitar el aprendizaje en las empresas; basándonos en lo anterior, al presentar un formato para la elaboración del manual del departamento de Empaque y Producto Terminado, se está contribuyendo para que esté sea más eficiente de lo que hasta ahora es; independientemente de que ya exista un manual por competencias, el manual que se realizara con la presente propuesta será de uso exclusivo del departamento anteriormente mencionado.

---

<sup>39</sup> Ibid., p. 1.

### 5.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS

COLORADO “ los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la unidades administrativas que lo constituyen<sup>40</sup>”.

AMADOR “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización”<sup>41</sup>.

KRAMIS “El manual de organización contiene los aspectos principales con relación a la estructura y los puestos de la institución; es decir, responde a las preguntas ¿Qué debe hacerse? y ¿Quién debe hacerlo?.

Este documento suele abarcar toda la institución en general, o cualquiera de sus dependencias, como son: direcciones, gerencias, departamentos o secciones<sup>42</sup>”.

ALVAREZ “son una de las mejores herramientas administrativas por que le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la

---

<sup>40</sup> ZAPATA COLORADO, Jorge Luis. MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA VICERRECTORÍA ACADEMICA DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS. [en línea]. Maestría en administración. México. Universidad de Montemorelos. 2008. p 471. Disponible en: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/276/1/Tesis%20de%20Jorge%20Zapata%20Colorado.pdf>

<sup>41</sup> AMADOR, Juan Pablo. MANUALES ADMINISTRATIVOS.[Blog en línea]. Disponible en: <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com.co/2007/03/manuales-administrativos.html>

<sup>42</sup> KRAMIS JOUBLANC. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. [Libro en línea]. 4 ed. Mexico. Universidad Iberoamericana. 1994. Disponible en: <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/8-sistemas-y-procedimientos.pdf>

plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez”<sup>43</sup>.

RODRIGUEZ “un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida de la estructura organizativa de la empresa, de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas”<sup>44</sup>.

ALVAREZ “Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que se hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia, u organización, y como hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia, u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido”<sup>45</sup>.

GESTION HUMANA “el manual de funciones recopila la información de un cargo que se obtiene de su análisis y descripción. La organización de los datos de una forma secuencial, por importancia de las funciones que se tienen que desempeñar en él. Presta el servicio de permitir globalizar el cargo y de que la persona que lo va a ejecutar tenga un pleno conocimiento de su trabajo. Es una herramienta que

---

<sup>43</sup> ALVAREZ TORRES, Martin. Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos. [libro en línea]. 14 ed. México. Panorama editorial. 2006. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&dq=alvarez+torres+manuales+administrativos&hl=es419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=alvarez%20torres%20manuales%20administrativos&f=false](https://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&dq=alvarez+torres+manuales+administrativos&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=alvarez%20torres%20manuales%20administrativos&f=false)

<sup>44</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Thomson. 2002. Citado por. ZAPATA COLORADO, Jorge Luis. MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA VICERRECTORÍA ACADEMICA DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS. [en línea]. Maestría en administración. México. Universidad de Montemorelos. 2008. p 471.

<sup>45</sup> ALVAREZ. Op. Cit., p. 24.

debe ser flexible, para que se ajuste fácilmente a los cambios de la organización”<sup>46</sup>.

MONTALVÁN “Dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por área y por puestos, así como establecidos sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello, resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan. A este documento se le denomina manual de funciones”<sup>47</sup>.

De manera general, estas definiciones abarcan el concepto de manual como un documento que contiene información del puesto, y sirve de guía y coordinación. Por tanto el manual de funciones o de organización se fundamenta en la descripción y del puesto.

---

<sup>46</sup> GESTION HUMANA.COM. Manual de funciones.[base de datos en línea]. disponible en: [http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/manual\\_de\\_funciones/manual\\_de\\_funciones.asp](http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/manual_de_funciones/manual_de_funciones.asp)

<sup>47</sup> MONTALVÁN GARCÉS. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. [libro en línea]. México. Universidad Iberoamericana. 1999. Disponible en : [https://books.google.es/books?id=\\_Li6utAkc7kC&pg=PA25&dq=manual+de+funciones+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ei=VZQNVbO0CsbfggTEq4LYBg&sqi=2&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=manual%20de%20funciones%20de%20una%20empresa&f=false](https://books.google.es/books?id=_Li6utAkc7kC&pg=PA25&dq=manual+de+funciones+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ei=VZQNVbO0CsbfggTEq4LYBg&sqi=2&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=manual%20de%20funciones%20de%20una%20empresa&f=false)

### 5.3.1 Objetivos de los manuales

- Informar al personal sobre los aspectos relacionados a su puesto, como funciones responsabilidades y relaciones.
- Determinar las funciones y relaciones para evitar la duplicidad y omisiones de sus responsabilidades.
- Contribuir a la realización correcta del trabajo, propiciando su estandarización.
- Ser el medio de orientación del personal nuevo, facilitando su acoplamiento con las actividades del puesto.
- Servir de base para la implementación de reformas administrativas.
- Sirve para el análisis y revisión de los procedimientos del puesto.
- Para controlar y unificar el cumplimiento de las tareas<sup>48</sup>.

### 5.4 ANALISIS OCUPACIONAL

El análisis ocupacional se encarga de determinar las funciones y requisitos del puesto. La evaluación del desempeño, la capacitación, la búsqueda de candidatos y la remuneración del personal se determinan a partir de las funciones,

---

<sup>48</sup> MANAGEMENT. AMADOR Juan pablo. MANUALES ADMINISTRATIVOS. [blog en línea]. Disponible en: <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com.co/2007/03/manuales-administrativos.html>

responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo y esta información se encuentra en el manual de descripción de cargos<sup>49</sup>.

#### 5.4.1 Análisis y descripción de puestos

Koontz y O'Donnell sostienen que “para que se justifique y tenga sentido la existencia de cualquier puesto o posición individual, se requiere: 1) Que tenga objetivos ciertos y precisos, que son la tarea de planeación; 2) Que exista un concepto claro de los deberes y actividades que debe realizar; 3) Que haya un entendimiento del área de autoridad de cada persona, de tal manera que cada quien sepa lo que debe hacer para obtener los resultados deseados. Además, para hacerlo completamente operante, debe establecerse como y donde obtener la información básica que requieran”<sup>50</sup>.

##### 5.4.1.1 Análisis de puestos

Es el procedimiento por el cual se determina las obligaciones del puesto y las características de posible candidato que lo ocupara, esta información es la que se utiliza para realizar la descripción de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (el prototipo de candidato que ocupara el puesto)<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> CASTILLO APONTE, José. ADMINISTRACION DEL PERSONAL un enfoque hacia la realidad.[libro en línea] 2 ed. Bogotá. ECOE EDICIONES. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA102&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&a=X&ei=CKUNVfygOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

<sup>50</sup> Koontz y O'Donnell . citado en CASTILLO APONTE, José. ADMINISTRACION DEL PERSONAL un enfoque hacia la realidad.[libro en línea] 2 ed. Bogotá. ECOE EDICIONES. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA102&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&a=X&ei=CKUNVfygOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

<sup>51</sup> DESSLER Gary. Administración de los recursos humanos. 11ed. México. Pearson. 2009. 832p.

Proceso sistemático que recopila y analiza la información específica de un puesto, para identificar su objetivo básico, las actividades y sus especificaciones, las relaciones, las condiciones bajo las cuales realiza el trabajo, las responsabilidades y requisitos del ocupante<sup>52</sup>.

#### 5.4.1.2 Descripción del puesto

Es necesario describir un puesto, para saber su contenido. La descripción del puesto es el proceso que especifica las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (que hace el ocupante), la regularidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos empleados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del puesto (para que lo hace). Básicamente, es hacer una descripción de los aspectos que caracterizan el puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende<sup>53</sup>.

Es una recopilación ordenada y explícita de las características específicas de un puesto, identificadas como consecuencia del análisis<sup>54</sup>.

Cargo: conjunto de tareas y responsabilidades con un objetivo definido, el cual necesita el tiempo completo del trabajador<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> CASTILLO APONTE, José. ADMINISTRACION DEL PERSONAL un enfoque hacia la realidad.[libro en línea] 2 ed. Bogotá. ECOE EDICIONES. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA102&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfygOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

<sup>53</sup> CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 5 ed. Bogotá Mc GRAW-HILL.1999. 331p.ISBN 958-41-0037-8.

<sup>54</sup> CASTILLO APONTE, José. ADMINISTRACION DEL PERSONAL un enfoque hacia la realidad.[libro en línea] 2 ed. Bogotá. ECOE EDICIONES. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA102&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfygOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

<sup>55</sup> Ibid.,p.91

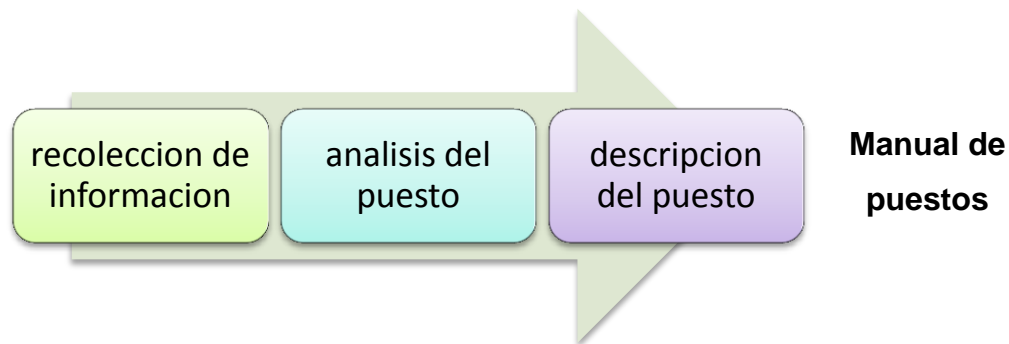


Función o tarea: es un acto o conjunto de actos que contribuyen a la realización del objetivo del cargo. Es la unidad mínima de trabajo<sup>56</sup>.

#### 5.4.2 Proceso del análisis ocupacional

La práctica del análisis ocupacional se facilita si lo vemos como un proceso, es decir, un conjunto de partes interrelacionados para obtener como resultado el manual de cargos<sup>57</sup>.

Figura 1. Proceso del análisis ocupacional



Fuente: CASTILLO APONTE, José. 2006

En la primera etapa se recopila toda la información relevante al puesto, que permita su caracterización con respecto a los otros. Después de obtener la información necesaria para caracterizar el puesto, se procede a analizar cuáles serán los datos laborales para anexarlos a la descripción del puesto. En esta parte se concretan las funciones, responsabilidades y los requisitos para desempeñar el puesto; y en la última etapa, se plasman esos datos en un formato diseñado para

---

<sup>56</sup> Ibid.,p.91

<sup>57</sup> Ibid.,p.91

tal fin, y finalmente la recopilación de estos formatos formara lo que se llama el manual<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> CASTILLO APONTE, José. ADMINISTRACION DEL PERSONAL un enfoque hacia la realidad.[libro en línea] 2 ed. Bogotá. ECOE EDICIONES. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA102&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfyqOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

## 6. MARCO CONCEPTUAL

### Autoridad

“Es el derecho del directivo o administrador para dirigir a otros y actuar. Esta autoridad se puede delegar en otras personas, las cuales adquieren, entonces, la misma autoridad del delegatario en los asuntos en que recibió dicha delegación”<sup>59</sup>.

### Cargo

Conjunto de tareas y responsabilidades con un objetivo definido, el cual necesita el tiempo completo del trabajador<sup>60</sup>.

### Cuestionario

“Conjunto de preguntas organizadas sobre un tema de investigación y que se utiliza para obtener información relacionada con los objetivos en la investigación”<sup>61</sup>.

### Diseño de puesto

“Se define como la función de especificar las actividades que debe realizar una persona o grupo”<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> Ibid., p. 110.

<sup>60</sup> CASTILLO APONTE, José. ADMINISTRACION DEL PERSONAL un enfoque hacia la realidad.[libro en línea] 2 ed. Bogotá. ECOE EDICIONES. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA102&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&a=X&ei=CKUNVfyqOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

<sup>61</sup> BERNAL, Cesar A. Bogotá: Metodología de la investigación, 2010. p. 286.

<sup>62</sup> TEJADA, Blanca Dolly. Medellín: Administración de Servicios de Alimentación, 2007. p. 89.

## Estandarizar

“Ajustar a un parámetro establecido previamente como patrón o modelo”<sup>63</sup>.

## Formato

“Estructurar la información significa organizarla coherentemente. Para hacer esto se utilizan los formatos estándar. Un formato es un formulario en el que se puede registrar la información puede ser de papel o encontrarse en la base de datos de un computador.

Un formato estándar consta de divisiones de información denominadas campos, cuando un formato está lleno, el resultado se denomina registro”<sup>64</sup>.

## Manual administrativo

“Los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la unidades administrativas que lo constituyen”<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> CORREA ESTACIO, Mariangie Ariana y SALDAÑA HERAS, María Belén. Guayaquil: Diseño De Un Manual De Procedimientos Aplicado Al Departamento De Compras De Mercadería De Un Negocio De Retail Aeroportuario En La Ciudad De Guayaquil, 2015. p. 125.

<sup>64</sup> GUZMAN, Manuel y VERSTAPPEN, Bert. ¿Qué es la documentación?. Vol. 2. Suiza. HURIDOCs. 2002. 41.p. disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=wviMXiC1BggC&pg=PA22&dq=QUE+ES+UN+FORMATO&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=QUE%20ES%20UN%20FORMATO&f=false](https://books.google.com.co/books?id=wviMXiC1BggC&pg=PA22&dq=QUE+ES+UN+FORMATO&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=QUE%20ES%20UN%20FORMATO&f=false)

<sup>65</sup> ZAPATA COLORADO, Jorge Luis. MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA VICERRECTORÍA ACADEMICA DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS. [en línea]. Maestría en administración. México. Universidad de Montemorelos. 2008. p 471. Disponible en:

## Manual de funciones

Recopila la información de un puesto, del cual se obtiene de su análisis y descripción. La organización de los datos de una forma secuencial, por importancia de las funciones que se tienen que desempeñar en él. Presta el servicio de permitir globalizar el puesto y de que la persona que lo va a ejecutar tenga un pleno conocimiento de su trabajo. Es una herramienta que debe ser flexible, para que se ajuste fácilmente a los cambios de la organización<sup>66</sup>.

## Puesto

“Conjunto de una o varias actividades de un proceso, que implica además la unión de deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente, para que sean atendidas por un trabajador durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo, a cambio de una remuneración”<sup>67</sup>.

## Responsabilidad

“Es la obligación de realizar una actividad asignada. Por ser una obligación no puede delegarse en un subordinado”<sup>68</sup>.

---

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/276/1/Tesis%20de%20Jorge%20Zapata%20Cordero.pdf>

<sup>66</sup> GESTION HUMANA.COM. Manual de funciones.[base de datos en línea]. disponible en: [http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/manual\\_de\\_funciones/manual\\_de\\_funciones.asp](http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/manual_de_funciones/manual_de_funciones.asp)

<sup>67</sup> Ibid., p. 204.

<sup>68</sup> Ibid., p. 110.

## Tarea

Se entiende como una unidad mínima de trabajo<sup>69</sup>.

## Trabajo

“Es una actividad vital del hombre. Capacidad no enajenable del ser humano caracterizada por ser una actividad social y racional, orientada a un fin y un medio de plena realización”<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> GORBANEFF, Yuri. PROBLEMAS EXPERIMENTOS, JUEGOS DE ROLES PARA EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. [artículo en línea]. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. 2007. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=tSxNFkRIEK8C&pg=PA9&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false](https://books.google.com.co/books?id=tSxNFkRIEK8C&pg=PA9&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false)

<sup>70</sup> PEREZ ACEVEDO, Silvia Juliana. Bucaramanga: Manual de procedimientos para trabajar de forma segura en las alturas en la construcción de edificaciones, 2011. p. 91

## 7. METODOLOGIA

### 7.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación utilizado para el diseño del manual de funciones es descriptivo, esto se debe a que la propuesta presenta un cuestionario, que sirve de guía para obtener la información que se plasmara en el formato final, dando como resultado el cuerpo del manual. Cada uno de estos documentos describe de forma clara y sencilla los componentes que deberán ser tenidos en cuenta para alcanzar la propuesta final.

La importancia de utilizar una investigación descriptiva, es que se adapta fácilmente a lo que se desea presentar como propuesta, y además teniendo en cuenta lo que plantea BERNAL, al decir que “La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter inminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera”<sup>71</sup>, comprendiendo la importancia y los alcances de este tipo de investigación, queda claro que es una de las mejores alternativas para el diseño que se desea presentar.

---

<sup>71</sup> BERNAL, Cesar A. Proceso de Investigación Científica. En: Metodología de la Investigación. Bogotá D.C: Pearson Educación, 2010. p. 113.

## 7.2 FUENTES DE INFORMACION

### 7.2.1 Primarias

La información primaria para el desarrollo de la propuesta, se obtuvo a partir del análisis de un manual de funciones que se había realizado previamente en el departamento de Empaque y Producto Terminado. Al revisar cuidadosamente el documento, se pudo evidenciar de qué carecía de los componentes mínimos necesarios para ser visto como un manual de funciones; además el diseño de este manual es muy simple, no cuenta con una estructura definida, que describiera de manera detallada y precisa los datos que caracterizan cada puesto.

### 7.2.2 Secundarias

Las fuentes secundarias son las consultas bibliográficas en libros y una guía, las cuales proporcionaron la información suficiente para determinar y describir los componentes del formato.

Dentro de la bibliografía consultada se tuvo en cuenta la de autores como Ángel León González Ariza,<sup>72</sup> Valenzuela blanca y Ortiz pacheco,<sup>73</sup> Gan Federico y Trigine Jaume<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> GONZALEZ ARIZA, Ángel León. METODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS. [ libro en línea].Barranquilla. Ediciones Uninorte. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=v3qclemGtvkC&pg=PA71&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfyqOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CCsQ6AEwAg#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

<sup>73</sup> VALENZUELA, Blanca y ORTIZ PACHECO, Micela. Análisis De Puestos De Trabajo. [libro en línea]. México. Mora-Cantúa editores. S.A. 2004. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=iajm-Bul8vcC&pg=PA5&dq=analisis+y+descripcion+de+puestos&hl=es&sa=X&ei=Gl8QVYiCF8KYgwTWqoO4Bg&ved=0CDoQ6AEwBA#v=onepage&q=analisis%20y%20descripcion%20de%20puestos&f=false>

<sup>74</sup> GAN, Federico y TRIGINE, Jaume. MANUEL DE INSTRUMENTOS DE GESTION Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES. [libro en línea]. Madrid. Ediciones Díaz santos. 2006. Disponible en:



La guía que se utilizó fue: “Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales”, elaborada por el departamento administrativo de la función pública<sup>75</sup>.

---

<https://books.google.es/books?id=pdgMQdjcaWYC&pg=PA45&dq=manual+de+puestos&hl=es&sa=X&ei=QdgWVav7IYOINvSlgYgN&ved=0CD0Q6AEwBQ#v=onepage&q=manual%20de%20puestos&f=false>

<sup>75</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. GUÍA PARA ESTABLECER O MODIFICAR EL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES.. Bogotá. Grupo de comunicaciones e innovación. 2014. 40 p.

## 8. CAPITULO I

### COMPONENTES QUE CONFORMAN EL FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO.

#### 8.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Existen diferentes tipos de modelos para presentar un manual de funciones, todo depende del contenido y el diseño que más convenga de acuerdo a las necesidades. En el caso del contenido no hay un prototipo a seguir, puesto que este varía según el propósito del departamento, así como de su ámbito de aplicación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la estructura del formato del manual de funciones del anteproyecto, se realizó identificando los componentes que presentaban dos modelos, el primero de ellos fue la guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales<sup>76</sup>, y el segundo modelo, fue un ejemplo de manual de funciones para puestos operativos, que se encuentra expuesto en el libro de métodos de compensación basados en competencias<sup>77</sup>; también se tuvo en cuenta la apreciación del jefe del departamento de empaque y producto terminado, acerca de algunos componentes claves que deben ir en la propuesta para el manual de funciones, su apreciación se basó en los componentes básicos de un manual de funciones, como lo son el nombre del puesto y en que consiste, el logotipo, y las personas a cargo.

---

<sup>76</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. GUÍA PARA ESTABLECER O MODIFICAR EL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES. Bogotá. Grupo de comunicaciones e innovación. 2014. 40 p.

<sup>77</sup> GONZALEZ ARIZA, Ángel León. METODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS. [libro en línea].Barranquilla. Ediciones Uninorte. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=v3qclemGtvkC&pg=PA71&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfyqOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CCsQ6AEwAg#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

## 8.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LOS DOS MODELOS DE REFERENCIA

### 8.2.1 Componentes del primer modelo

- a) Identificación y ubicación del empleo (Nivel, denominación del empleo, código, grado, número de cargos, dependencia y cargo del jefe inmediato).
- b) Área funcional.
- c) Propósito principal.
- d) Descripción de funciones esenciales del empleado.
- e) Conocimientos básicos o esenciales.
- f) Competencias comportamentales (Comunes y por nivel jerárquico).
- g) Requisitos de formación académica y experiencia (Formación académica y experiencia).

### 8.2.2 Componentes del segundo modelo

- a) Identificación del puesto (Nombre del puesto, ubicación, dirección, departamento, número de cargos iguales, nombre del cargo del jefe inmediato, y fecha).
- b) Descripción del puesto.
- c) Funciones específicas (Diarias, periódicas, de periodicidad variable y ocasionales).
- d) Requisitos del puesto (Educación, experiencia, entrenamiento, iniciativa y juicio, líneas ocupacionales y capacidad de redacción, habilidades mentales, intereses y actitudes, rasgos de personalidad, y relaciones interpersonales).
- e) Responsabilidades (Por máquinas y/o equipos, por herramientas, por proceso y calidad, por registros e informes, por información confidencial).

- f) Exigencias del puesto (Esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo visual, esfuerzo auditivo, habilidades físicas).
- g) Condiciones del trabajo (Condiciones ambientales, jornada de trabajo, condiciones de riesgo y seguridad.
- h) Aprobación (Revisado por y aprobado por).

### 8.3 COMPONENTES PARA LA PROPUESTA SEGÚN LAS NECESIDADES

Como se mencionó anteriormente, para la realización del formato del manual de funciones y su contenido, no hay un prototipo determinado; debido a que esto se determina según las necesidades del departamento y los requerimientos del puesto. De acuerdo a los componentes identificados en los modelos anteriores, y a la apreciación del jefe del departamento de empaque producto terminado, además de la labor realizada con el director de grado, se eligieron los siguientes elementos para la propuesta:

- a) Encabezado del manual de funciones (Logotipo de la empresa, tipo de manual, nombre del departamento, nombre del puesto, fecha, versión, total de páginas, y la vigencia).
- b) Identificación del puesto (Nombre del puesto, jefe inmediato, sitio de trabajo, jornada, personas a cargo, supervisión directa, supervisión indirecta, cargo al cual reporta y puestos de las personas que le reportan).
- c) Descripción del puesto (Objetivo del puesto, y funciones del puesto, las cuales se dividen: en diarias, periódicas y ocasionales).
- d) Responsabilidades (Por registro e informes, por contacto, por equipos y materiales, por supervisión, y Por toma de decisiones).
- e) Aprobaciones.

Los componentes como exigencias del puesto (Esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo visual, esfuerzo auditivo, habilidades físicas), conocimientos básicos

esenciales (Educación y experiencia) y condiciones del trabajo (Condiciones ambientales, jornada de trabajo, condiciones de riesgo y seguridad), no fue necesario incluirlos en el formato del manual de funciones, puesto que solo se requería de componentes que caractericen el puesto en términos de desempeño (Funciones y responsabilidades); y la visión del objetivo del puesto, hace referencia al componente de identificación del puesto. Los componentes que no se incluyeron, son iguales para la mayoría de los puestos, y estos ya están incluidos dentro del manual por competencias que tiene la empresa, una razón más para no incluirlos dentro del formato del manual de funciones.

El formato del manual de funciones inicia con el encabezado del manual, el cual se encuentra compuesto por:

- 1) El logotipo de la empresa: Es el símbolo formado por imágenes o letras en este caso letras el cual identifica a la empresa.
- 2) El tipo de manual seguido del nombre del departamento: Hace referencia al título del formato el cual es: manual de funciones del departamento del departamento de empaque y producto terminado de la empresa Postobón S.A Yumbo.
- 3) Nombre del puesto: Es la denominación otorgada al puesto dentro de la empresa.
- 4) Fecha: Corresponde a la fecha en que se elabora el manual.
- 5) Versión: Hace referencia al número de publicaciones del manual.
- 6) Total de páginas: Número de páginas que conforman el manual del puesto.
- 7) Vigente a partir de: Es la fecha que se establece por el departamento al momento de publicar oficialmente el manual.

## Identificación del puesto

Es la primera introducción que caracteriza al puesto, dentro de esta se establecen las relaciones de mando y de subordinación, dentro de sus componentes están el nombre del puesto, el jefe inmediato, el sitio de trabajo, las personas a cargo, jornada, el puesto al cual se reporta y los puestos de las personas que le reportan.

## Descripción del puesto

Está compuesto por dos partes: el objetivo del puesto, el cual fundamenta la razón por la cual este existe, es decir en términos generales, describe el propósito que lo caracteriza; y las funciones que son las actividades que se llevan a cabo para cumplir el objetivo del puesto. Estas funciones se dividen según su frecuencia (Diaria, periódica y ocasional).

## Responsabilidades

Una vez se ocupa un puesto de trabajo, se asumen unas responsabilidades, y el desconocimiento u omisión de estas, hacen que no exista un eficiente desempeño en las funciones; además implica un compromiso por lo que se es responsable.

Las responsabilidades para el formato del manual de funciones, se determinaron de acuerdo a la relevancia dentro de las funciones.

- 1) Por registro e informes: Esta se divide entre los documentos que se reciben en el puesto y los documentos que se elaboran y envían a otros puestos.
- 2) Por contacto: Es la responsabilidad de las relaciones que se establecen en el puesto, como producto del desempeño de las funciones, dichas relaciones

pueden ser con personas del mismo departamento, de otro departamento y externas a la empresa.

- 3) Por equipos y materiales: Dentro del desarrollo de las funciones es necesario utilizar ciertos equipos o materiales, estos objetos deben recibir un uso adecuado, puesto que son importantes en el desempeño de las funciones; en este subcomponente se nombran esos equipos y herramientas.
- 4) Por supervisión: Solo los supervisores ejercen esta función, la supervisión consiste en la responsabilidad que se adquiere por el trabajo que realizan las personas que están bajo la autoridad de otra, en este subcomponente se debe especificar el trabajo o actividad que supervisa y el nombre del puesto.
- 5) Por toma de decisiones: Dentro del desarrollo normal de las funciones del puesto se pueden presentar ciertos inconvenientes o problemas, por tanto el ocupante del puesto debe tomar una decisión para solucionarlo.

#### Aprobación

Son las personas que intervienen en la elaboración, aprobación y revisión del manual, se debe colocar el nombre con su respectiva firma y fecha.

## 9. CAPITULO II

### EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO, CON RELACION A LOS ELEMENTOS ELEGIDOS PARA LA PROPUESTA.

La empresa realizo informalmente un manual de funciones, el cual no cuenta con un diseño y unos componentes que lo identifique como un manual estructurado; además el levantamiento de la información de este documento no se realizó bajo ningún instrumento de recopilación de datos, es decir, este se realizó de acuerdo al criterio de un subalmacenista ( persona que coordina la realización del trabajo de los supervisores) del departamento, por lo tanto la información sobre las funciones de cada puesto, no es lo suficientemente precisa, es por eso que en ese manual del departamento se pueden evidenciar rayones y correcciones, debido a las irregularidades que presentan.

A continuación se realizara una comparación entre los componentes del manual de funciones que tiene el departamento y los componentes del formato que se presentara, con el fin de determinar si los elementos del manual del departamento están incluidos dentro del formato del manual (propuesta), garantizando así los componentes apropiados para la realización del manual final.



Cuadro 1. Elementos que componen el manual y el formato

ELEMENTOS DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO	ELEMENTOS DEL FORMATO PARA REALIZAR EL MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO (Propuesta)
<p><b>Cargo:</b> se refiere al nombre del cargo  <b>Objetivo del puesto:</b> es el proposito del puesto  <b>Funciones:</b> son las actividades o tareas que se desempeñan para la realizacion del objetivo del</p>	<p><b>Encabezado del manual de funciones</b>  Logotipo de la empresa  Tipo de manual  Nombre del departamento  Nombre del puesto  Fecha  Versión  Total de páginas  Vigencia</p> <p><b>Identificación del puesto</b>  Nombre del puesto  Jefe inmediato  Sitio de trabajo  Jornada,  Personas a cargo  Supervisión directa  Supervisión indirecta  Cargo al cual reporta  Cargos de las personas que le reportan</p> <p><b>Descripción del puesto</b>  Objetivo del cargo  Funciones del cargo ( en diarias, periódicas y ocasionales)</p> <p><b>Responsabilidades</b>  Por registro e informes  Por contacto  Por equipos y materiales  Por supervisión  Por toma de decisiones</p> <p><b>Aprobaciones</b>  Elaborado por  Revisado por  Aprobado por</p>

Fuente: elaboración propia.

Al contrastar los componentes de ambos documentos, se puede apreciar que el manual que hizo el subalmacenista tiene tres elementos esenciales de los manuales de funciones, los cuales como se puede observar en el cuadro, se

encuentran incluidos dentro de los componentes del formato que se va a presentar al final del trabajo, lo cual garantiza que al tenerse en cuenta tanto los elementos del manual del departamento, como las apreciaciones del jefe y la investigación con el director de grado, se realizará un formato del manual de funciones estructurado según las necesidades que se desean satisfacer en la dependencia.

## 10.CAPITULO III

### FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO

Después de determinar y evaluar los componentes para el formato del manual, se procede a presentarlos mediante un modelo. El modelo del formato de la propuesta, se hizo a criterio propio, teniendo en cuenta los componentes del formato.

#### 10.1 COMPONENTES DEL FORMATO

- a) Encabezado del formato del manual de funciones (Logotipo de la empresa, tipo de manual, nombre del departamento, nombre del puesto, fecha, versión, total de páginas, y la vigencia).
- b) Identificación del puesto (Nombre del puesto, jefe inmediato, sitio de trabajo, jornada, personas a cargo, supervisión directa, supervisión indirecta, cargo al cual reporta y cargos de las personas que le reportan).
- c) Descripción del puesto (Objetivo del cargo, y funciones del cargo las cuales se dividen: en diarias, periódicas y ocasionales).
- d) Responsabilidades (Por registro e informes, por contacto, por equipos y materiales, por supervisión, y Por toma de decisiones).
- e) Aprobaciones.

En el formato aparecen unas letras en rojo, lo que se denomina anexo y hace referencia a información adicional, la cual permite tener un conocimiento más amplio de algunos de los componentes del formato (\*)<sup>78</sup>.


---

<sup>78</sup> (\*) Esto se explicara detalladamente más adelante cuando se haga referencia a los anexos que contienen el formato

## 10.2 DISEÑO PARA CADA UNO DE LOS COMPONENTES

### 1) Encabezado del formato del manual de funciones.

Cuadro 2. Encabezado del formato del manual de funciones.

	MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO POSTOBON S.A YUMBO	fecha dia/mes/año	versión Nº 1	Total Páginas 1de5
	Nombre del puesto	Vigente a partir de : mes / año		

Fuente: Elaboración propia

Dentro de este diseño las letras en azul claro hacen referencia a lo que se debe colocar y en la forma que se debe hacer.

- El logotipo de la empresa: Es el símbolo formado por imágenes o letras en este caso letras el cual identifica a la empresa.
- El tipo de manual seguido del nombre del departamento: Hace referencia al título del formato el cual es: Manual de funciones del departamento del departamento de empaque y producto terminado de la empresa Postobón S.A Yumbo.
- Nombre del puesto: Es la denominación otorgada al puesto dentro de la empresa.
- Fecha: Corresponde a la fecha en que se elabora el manual.
- Versión: Hace referencia al número de publicaciones del manual.
- Total de Páginas: Número de páginas que conforman el manual del puesto.
- Vigente a partir de: Es la fecha que se establece por el departamento al momento de publicar oficialmente el manual.

## 2) Identificación del puesto

Cuadro 3. Identificación del puesto.

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO
Nombre del puesto : Jefe Inmediato : Sitio de Trabajo: Jornada: Personas a cargo: Supervisa de manera directa a : Supervisa de manera indirecta a: Puesto al cual reporta: Puestos de las personas que le reportan:

Fuente: Elaboración propia

- Nombre del puesto: Es la denominación otorgada al puesto dentro de la empresa.
- Jefe inmediato: Nombre del puesto del jefe inmediato.
- Sitio de trabajo: Lugar o lugares donde se realizan las diversas funciones del puesto.
- Jornada: Horarios de trabajo.
- Personas a cargo: Nombre de los puestos que están bajo del subordinación de ese puesto.
- Supervisa de manera directa a: Nombre de los puestos por los cuales es responsable directamente.
- Supervisa de manera indirecta a: Nombre de los puestos por los cuales es responsable indirectamente.

### 3) Descripción del puesto

Cuadro 4. Descripción del puesto.

2. DESCRIPCION DEL PUESTO
<b>2.1 OBJETIVO DEL PUESTO</b>
<b>2.2 FUNCIONES DEL PUESTO</b>
<b>DIARIAS</b>  1 2 3 .  <b>PERIODICAS</b>  1. 2. 3.   <b>OCASIONALES</b>  1. 2.   <b>VER ANEXO 1</b>

Fuente: Elaboración propia

- Objetivo del puesto: Razón por la cual este existe, es decir en términos generales describe el propósito que lo caracteriza.
- Funciones del puesto: Actividades que se llevan a cabo para cumplir el objetivo del puesto estas funciones se dividen según su frecuencia (diarias, periódicas y ocasionales) y se deben ordenar según su importancia.

#### 4) Responsabilidades

Cuadro 5. Responsabilidades

3. RESPONSABILIDADES							
<b>3.1 POR REGISTRO E INFORMES</b>  <b>VER ANEXO 2</b>	<b>DUCUMENTOS QUE SE RECIBEN EN EL PUESTO</b> 1. 2. 3. <b>DOCUMENTOS QUE SE ELABORAN Y ENVIAN A OTROS PUESTOS</b> 1. 2. 3.						
<b>3.2 POR CONTACTO</b>  <b>1. EN EL MISMO DEPARTAMENTO</b>  <b>2. EN OTRO DEPARTAMENTO</b>  <b>3. FUERA DE LA EMPRESA</b>  <b>VER ANEXO 3</b>	<b>PUESTOS</b> * * *  <b>PUESTOS</b> * * *  <b>ENTIDAD</b> * * *						
<b>3.3 POR EQUIPOS Y MATERIALES</b>	<table> <tr> <th>EQUIPO</th><th>MATERIAL</th></tr> <tr> <td>*</td><td>*</td></tr> <tr> <td>*</td><td>*</td></tr> </table>	EQUIPO	MATERIAL	*	*	*	*
EQUIPO	MATERIAL						
*	*						
*	*						
<b>3.4 POR SUPERVISION</b>	* PUESTO: ACTIVIDAD  * PUESTO: ACTIVIDAD						
<b>3.5 POR TOMA DE DECISIONES</b>  <b>VER ANEXO 4</b>	<b>PROBLEMA</b>  <b>SOLUCION</b>						

Fuente: Elaboración propia

- Por registro e informes: Hace referencia a los documentos que se reciben en el puesto y los documentos que se elaboran y envían a otros puestos, dentro del formato se coloca al lado de cada número el nombre del documento.
- Por contacto: Personas con las cuales se comunica, para poder cumplir con labores propias del puesto.

Esta responsabilidad es dividida en el formato en tres partes: En el mismo departamento, en otro departamento y fuera de la empresa, donde se pondrá, el nombre del puesto de la persona con quien tiene el contacto o el nombre de la entidad cuando el contacto es fuera de la empresa.

- Por equipos y materiales: Es esta parte del formato se debe colocar el nombre del equipo o material que se usan en el desempeño del puesto.

Por supervisión: en el formato se debe especificar el trabajo o actividad que supervisa y el nombre del puesto.

- Por toma de decisiones: Hace referencia a los inconvenientes o problemas que se presentan en el ejercicio diario de las funciones, por tanto el ocupante del puesto debe tomar una decisión para solucionarlo en el formato se debe colocar el nombre del problema y la posible solución.

## 5) Aprobación

Cuadro 6. Aprobación

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

Fuente: Elaboración propia



La aprobación se divide dentro del formato en tres partes:

- Elaborado por: Nombre de la persona quien elabora el manual de funciones con su respectivo puesto y la respectiva fecha en que lo hizo.
- Revisado por: Nombre de la persona quien revisa la información contenida dentro del formato, el nombre del puesto y la respectiva fecha en la cual hace la revisión.
- Aprobado por: Nombre de la persona con su respectivo puesto quien da el visto bueno para oficializar el manual y la respectiva fecha en que se aprueba.

#### 10.2.1 Anexos, información adicional del formato del manual de funciones

Dentro del formato las palabras *ver anexo*, hace referencia al valor agregado en el contenido de esté, debido a que el anexo, brinda una información más detallada a aquellos componentes, los cuales hay la necesidad de explicarlos un poco más, y por cuestión de diseño y presentación no se colocara esta información en el formato, si no las palabras *ver anexo* como referencia a está, lo cual le permitirá al colaborador comprender de forma más específica el componente.

El anexo se obtiene del cuestionario (Instrumento que se utilizará para levantar la información del formato). Cuando en el departamento se realice el levantamiento de la información, se debe anexar al manual de cada puesto, el cuadro del cuestionario el cual será el anexo que corresponde al elemento, para ampliar su información.

#### ANEXOS DEL FORMATO

Los cuadros que se presentaran a continuación son parte del cuestionario y la explicación detallada de cada uno se evidencia en capítulo cuatro.

Cada cuadro corresponde a cada uno de los anexos del formato del manual

Cuadro 7. Funciones, anexo 1 del formato

¿Qué hace?
¿Cómo lo hace?
¿Para que se hace?
Frecuencia ( diaria, periódica, ocasional)

Fuente: Métodos de compensación basadas en competencias. GONZALEZ, Ángel León. 2006; Análisis de puestos de trabajo. VALENZUELA, Blanca y PACHECO, Micaela. 2004.

- Que hace: Hace referencia a la función.
- Como lo hace: Métodos o procedimientos para realizar la función.
- Para que lo hace: Finalidad de la función.
- Frecuencia: Cada cuanto se realiza la función.

Diaria: todos los días.

Periódica: La que se realiza en un tiempo fijo (cada tres días, cada semana cada mes).

Ocasional: Función que rara vez se hace es decir no tiene un tiempo fijo de realización.

Cuadro 8. Documentos que se reciben en el puesto, anexo 2 del formato

DOCUMENTO	DEPERTAMENTO O PERSONA QUE LO ENVIA O ENTREGA	PERSONA (PUESTO) A DONDE SE ENVIA	USO O TRAMITE

Fuente: Análisis de puestos de trabajo. VALENZUELA, Blanca y PACHECO, Micaela. 2004.

- Documento: Información impresa o magnética que se recibe en el puesto.
- Departamento o persona que lo envía o entrega: Nombre del departamento o del puesto que envía la documentación.
- Persona (puesto) a donde se envía: Nombre del puesto y la persona a quien se envía los documentos.
- Uso o trámite: Que se hace con la documentación que se recibe.

Cuadro 9. Documentos que se elaboran y envían a otros puestos, anexo 2 del formato

DOCUMENTO	DEPERTAMENTO O PERSONA QUE LO ENVIA O ENTREGA	PERSONA (PUESTO) A DONDE SE ENVIA

Fuente: Análisis de puestos de trabajo. VALENZUELA, Blanca y PACHECO, Micaela. 2004.

- Documento: Información impresa o magnética que se envían a otros puestos.

- Departamento o persona que lo envía o entrega: Nombre del puesto y la persona que envía la documentación.
- Personal (puesto) a donde se envía: Nombre del puesto y de la persona donde se envía la documentación.

Cuadro 10. Contacto con personas del mismo departamento, anexo 3 del formato

PUESTOS	MOTIVO DEL CONTACTO	MEDIO UTILIZADO	FRECUENCIA

Fuente: Métodos de compensación basadas en competencias. GONZALEZ, Ángel León. 2006.

- Puestos: Nombre del puesto con el que tiene contacto.
- Motivo del contacto: Razón por la cual es necesario comunicarse con otro puesto del mismo departamento.
- Medio utilizado: Cuál fue el quipo, herramienta o método para lograr la comunicación.
- Frecuencia: Tiempo en días.

Cuadro 11. Contacto con personas de otro departamento anexo 3 del formato

PUESTOS	MOTIVO DEL CONTACTO	MEDIO UTILIZADO	FRECUENCIA

Fuente: Métodos de compensación basadas en competencias. GONZALEZ, Ángel León. 2006.

- Puestos: Nombre del puesto con el que tiene contacto.
- Motivo del contacto: Razón por la cual es necesario comunicarse con un puesto de otro departamento.
- Medio utilizado: Cuál fue el quipo, herramienta o método para lograr la comunicación.
- Frecuencia: Tiempo en días.

Cuadro 12. Contacto fuera de la empresa anexo 3 del formato

ENTIDAD	MOTIVO DEL CONTACTO	MEDIO UTILIZADO	FRECUENCIA

Fuente: Métodos de compensación basadas en competencias. GONZALEZ, Ángel León. 2006.

- Entidad: Nombre de la empresa con la que se realiza el contacto
- Motivo del contacto: Razón por la cual es necesario comunicarse con esta empresa.
- Medio utilizado: Cuál fue el quipo, herramienta o método para lograr la comunicación.
- Frecuencia: Tiempo en días.

Cuadro 13. Toma de decisiones anexo 4 del formato


PROBLEMA	FRECUENCIA	SOLUCION

Fuente: Elaboración Propia.

- Problema: Situación que requiere solución para poder cumplir con la función.
- Frecuencia: Tiempo en días.
- Solución: Estrategia o método que ayuda a terminar con el problema.

### 10.3 FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES

Cuadro 14. Formato del manual de funciones

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO POSTOBON S.A YUMBO</b>	<b>fecha</b> día/mes/año	<b>versión</b> Nº 1	<b>Total Páginas</b> 1 de 5
	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Vigente a partir de : mes / año</b>		
<b>1. IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>				
Nombre del puesto : Jefe Inmediato : Sitio de Trabajo: Jornada: Personas a cargo: Supervisa de manera directa a : Supervisa de manera indirecta a: Puesto al cual reporta: Puestos de las personas que le reportan:				
<b>2. DESCRIPCION DEL PUESTO</b>				
<b>2.1 OBJETIVO DEL PUESTO</b>				
<b>2.2 FUNCIONES DEL PUESTO</b>				
<b>DIARIAS</b>  1. 2. 3. .				
<b>PERIODICAS</b>  1. 2. 3.				
<b>OCASIONALES</b>  1. 2.				
VER ANEXO 1				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14. (Continuación)

3. RESPONSABILIDADES		
<b>3.1 POR REGISTRO E INFORMES</b>  <b>VER ANEXO 2</b>	<b>DOCUMENTOS QUE SE RECIBEN EN EL PUESTO</b> 1. 2. 3. <b>DOCUMENTOS QUE SE ELABORAN Y ENVIAN A OTROS PUESTOS</b> 1. 2. 3.	
<b>3.2 POR CONTACTO</b>  <b>1. EN EL MISMO DEPARTAMENTO</b>  <b>2. EN OTRO DEPARTAMENTO</b>  <b>3. FUERA DE LA EMPRESA</b>  <b>VER ANEXO 3</b>	<b>PUESTOS</b> * * *  <b>PUESTOS</b> * * *  <b>ENTIDAD</b> * * *	
<b>3.3 POR EQUIPOS Y MATERIALES</b>	<b>EQUIPO</b>  * *	<b>MATERIAL</b>  * *
<b>3.4 POR SUPERVISION</b>	* PUESTO: ACTIVIDAD  * PUESTO: ACTIVIDAD	
<b>3.5 POR TOMA DE DECISIONES</b>  <b>VER ANEXO 4</b>	<b>PROBLEMA</b>  <b>SOLUCION</b>	
<b>ELABORADO POR:</b>  <b>Fecha:</b>	<b>REVISADO POR:</b>  <b>Fecha:</b>	<b>APROBADO POR:</b>  <b>Fecha:</b>

Fuente: Elaboración propia



## 11.CAPITULO IV

### INSTRUMENTO QUE PERMITIRÁ AL DEPARTAMENTO LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA COLOCAR EN EL FORMATO Y OBTENER EL MANUAL DE FUNCIONES

#### 11.1 METODO DE RECOLECCION DE DATOS

Para obtener la información que se colocara en el formato del manual de funciones, se requiere de un instrumento que logre ese propósito, entre esos instrumentos esta la entrevista, el cuestionario y la encuesta.

Cuestionario: Conjunto de preguntas organizadas sobre un tema de investigación y que se utiliza para obtener información relacionada con los objetivos en la investigación<sup>79</sup>.

Para levantar la información del formato se hizo un cuestionario, el cual se presenta a continuación.

---

<sup>79</sup> BERNAL, Cesar A. Bogotá: Metodología de la investigación, 2010. p. 286

## 10.2 CUESTIONARIO

Cuadro 15. Cuestionario

CUESTIONARIO PARA OBTENER LA INFORMACION DEL FORMATO DEL MANUAL DE FUNCIONES
<b>1. DESCRIPCION DEL PUESTO</b>
Nombre del puesto: <u>Nombre del puesto</u> Jefe Inmediato: <u>Nombre del puesto del jefe inmediato</u> Sitio de Trabajo: <u>Lugares de la empresa en donde se llevan a cabo las funciones</u> Jornada: <u>Turnos del puesto</u> Personas a cargo: <u>Nombres de los puestos de las personas a cargo y la cantidad total en paréntesis al inicio</u> Supervisa de manera directa a : <u>Nombres de los puestos y la cantidad total en parentesis al inicio</u> Supervisa de manera indirecta a: <u>Nombres de los puestos y la cantidad total en parentesis al inicio</u> Cargo al cual reporta: <u>Nombre del puesto</u> Cargos de las personas que le reportan: <u>Nombre de los puestos</u>  <b>Nota:</b> si algunos de los ítem no son desempeñados por el puesto colocar no aplica
<b>2. IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>
<b>2.1 OBJETIVO DELPUESTO</b> <u>Describir en forma clara y concisa el propósito general del puesto, respondiendo a la pregunta ¿por qué existe el puesto?</u>
<b>2.2 FUNCIONES DEL PUESTO</b> <u>Describe de manera clara y precisa las funciones o actividades que realiza en el curso normal de su trabajo especificando: QUE HACE, COMO LO HACE Y PARA QUE LO HACE.</u>  Las funciones se deben clasificar según la frecuencia en: <b>DIARIAS:</b> Actividades que realiza diariamente <b>PERIODICAS:</b> Las que realizan en un tiempo fijo (cada tres días, cada semana, cada mes, cada semestre, cada año etc.) <b>OCACIONALES:</b> Las que rara vez hace o le encomiendan, y no están sujetas a una periodicidad fija.  <u>Describe en el siguiente cuadro la funcion</u>

Fuente: Fuente: Métodos de compensación basadas en competencias. GONZALEZ, Ángel León. 2006.

## Cuadro 15. (Continuación)

Ejemplo :			
¿Qué Hace? (escriba la función en acción) contar inventario en la bodega			
¿Cómo lo Hace? ( método utilizado), Cuando tenga el dispositivo móvil (Tablet) se debe dirigir a la bodega a contar la parte del inventario que le corresponde, introduciendo en la Tablet las cantidades según la presentación, tamaño y sabor. Luego de terminar el conteo se debe conciliar con la persona que conto lo mismo, para mirar las diferencias. Si hubo diferencias se deber hacer las modificaciones correspondientes, luego de esto se procede a dejar la Tablet en la oficina del analista del módulo.			
¿Para qué se hace? (finalidad de la función ) Se debe realizar los conteos para verificar que el inventario que está en el sistema coincida con el que esta físicamente en la bodega.			
frecuencia ( diaria, periódica, ocasional) Diaria			
Qué hace?			
¿Cómo lo hace?			
¿Para qué se hace?			
Frecuencia ( diaria, periódica, ocasional)			
<b>NOTA:</b> Por cada función se debe anexar un cuadro En el formato del manual de funciones solo se colocan las funciones clasificándolas en diarias periódicas u ocasionales. Y los cuadros van como anexo al formato del manual de funciones, cuando este ya este realizado, con el fin de explicar de manera más concreta la función			
<b>3. RESPONSABILIDADES</b>			
<b>3.1 POR REGISTRO E INFORME</b>			
Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o trámite que se les da			
<b>Documento que se requiere en el puesto</b>			
<b>Documento</b>	<b>Departamento o persona que lo envía o entrega</b>	<b>Persona ( puesto ) a donde se envía</b>	<b>Uso o tramite</b>
Nombre del documento	Nombre del departamento y del puesto	Nombre del puesto	Que se hace con el documento
<b>NOTA:</b> En el formato del manual debe de ir solo el nombre del documento, y el cuadro debe ir anexo al manual de cada puesto para más explicación.			

Fuente: Métodos de compensación basadas en competencias. GONZALEZ, Ángel León. 2006.; Análisis de puestos de trabajo. VALENZUELA, Blanca y PACHECO, Micaela. 2004.

## Cuadro 14. (Continuación)

Enumere los documentos que se elaboran y envían a otros puestos.

### Documentos que se elaboran y envían a otros puestos

Documento	Departamento o persona que lo envía o entrega	Persona ( puesto ) a donde se envía
Nombre del documento	Nombre del departamento y del puesto	Nombre del puesto

**NOTA:** En el formato del manual debe de ir solo el nombre del documento, y el cuadro debe ir anexo al manual de cada puesto para más explicación.

### 3.2 POR CONTACTO.

#### EN EL MISMO DEPARTAMENTO

Durante la jornada laboral ¿tiene usted contacto con persona(s) de su sección?

SI----- NO-----

Si su respuesta a es afirmativa, especifique con cuales mantiene contacto, el motivo de esta relación, el medio utilizado para las relaciones y la frecuencia (D: diaria, S: semanal, F: semestral, A: anual, O:otra)

#### Contacto con personas del mismo departamento

Puestos	Motivo del contacto	Medio utilizado	Frecuencia
Nombre del puesto	Nombrar el motivo	Equipo o herramienta	Especificar la frecuencia según corresponda

**NOTA:** En el formato del manual de funciones debe de ir solo el nombre del puesto, pero este cuadro debe ir como anexo para más explicación en el manual de cada puesto.

#### EN OTRO DEPARTAMENTO

¿Tiene usted contacto con personas de departamentos diferentes?

Si----- No-----

Si su respuesta es afirmativa, especifique con cuales mantiene contacto, el motivo, el medio utilizado para relacionarse y la frecuencia (D: diaria, S: semanal, M: mensual, F: semestral, A: anual, O: otra)

#### Contacto con otro departamento

Puestos	Motivo del contacto	Medio utilizado	Frecuencia
Nombre del puesto	Nombrar el motivo	Equipo o herramienta	Especificar la frecuencia según corresponda

**NOTA:** En el formato del manual de funciones debe de ir solo el nombre del puesto, pero este cuadro debe ir como anexo para más explicación en el manual de cada puesto.

Fuente: Métodos de compensación basadas en competencias. GONZALEZ, Ángel León. 2006.; Análisis de puestos de trabajo. VALENZUELA, Blanca y PACHECO, Micaela. 2004.

## Cuadro 14. (Continuación)

### FUERA DE LA EMPRESA

Tiene usted contacto con personas externas a la empresa ? (proveedores, clientes , bancos)

SI----- NO-----

Si su respuesta es afirmativa, especifique la entidad, el motivo del contacto, el medio utilizado para relacionarse y la frecuencia (Diaria, S: semanal, M: mensual, F: semestral, A: anual, O: otra )

#### Fuera de la empresa

Entidad	Motivo del contacto	Medio utilizado	Frecuencia
Nombre de la empresa	Nombrar el motivo	Equipo o herramienta	Especificar la frecuencia según corresponda

**NOTA:** En el formato del manual de funciones debe de ir solo el nombre de la entidad, pero este cuadro debe ir como anexo para más explicación en el manual de cada puesto.

### 3.3 POR EQUIPOS Y MATERIALES

En el desarrollo de sus funciones utiliza, y es responsable de equipos y/o materiales nómbrellos a continuación.

Equipos	Materiales
Nombre del equipo	Nombre del material

### 3.4 POR SUPERVISION

Usted supervisa algún tipo de trabajo

Si----- no-----

Si su respuesta es afirmativa, nombre el trabajo o actividad que supervisa a cada puesto

Puesto	Trabajo ó actividad
Nombre del puesto	Nombre del trabajo

**Nota:** en el formato debe colocar el trabajo o actividad que supervisa y al final de describir la actividad coloca entre paréntesis el puesto al cual le supervisa el trabajo.

Fuente: Métodos de compensación basadas en competencias. GONZALEZ, Ángel León. 2006.; Análisis de puestos de trabajo. VALENZUELA, Blanca y PACHECO, Micaela. 2004.

#### Cuadro 14. (Continuación)

##### 3.5 POR TOMA DE DECISIONES

Si durante el desarrollo normal de sus funciones se presentan problemas, determine con qué frecuencia se presenta y como lo soluciona.

Problema	Frecuencia	Solución
Nombre del problema	Diario, periodico, ocasional	Procedimiento que emplea

**NOTA:** en la estructura del manual se coloca solo el problema y su solución

Fuente: Métodos de compensación basadas en competencias. GONZALEZ, Ángel León. 2006; Análisis de puestos de trabajo.

## 12.RECOMENDACIONES

- Para diligenciar exitosamente el formato del manual de funciones, se requiere tener en cuenta cada una de las indicaciones planteadas en el cuestionario.
- El aprendiz de Empaque y Producto terminado será pieza clave para la recolección de los datos que darán forma al manual, debido a que el aprendiz es una de las figuras que tiene contacto con todo el personal del área.
- Es muy importante que al desarrollar el manual de funciones se tengan en cuenta la información adicional, que son los llamados anexos en el formato del manual de funciones, debido a que estos proporciona información complementaria, la cual ayuda a conocer un poco más el puesto.

### 13.CONCLUSIONES

- El formato del manual junto con su cuestionario son muy sencillos de interpretar, lo cual facilita la recolección de la información, así como la elaboración del manual final.
- El formato propuesto y su contenido, no están ligados a un prototipo de manual en específico, su diseño se realizó de acuerdo a las necesidades del departamento.
- El formato está diseñado para que describa todos los puestos que existen dentro del departamento de Empaque y Producto Terminado, en especial los puestos de supervisor, debido a la necesidad de que estos puestos no cuenten con un documento que caracterice de forma detallada sus funciones y responsabilidades.
- El cuestionario es un instrumento de apoyo, que sirve de guía y facilitador para dar cuerpo al formato, el cual dará como resultado el manual de funciones.



## BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ TORRES, Martin. Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos.[Libro en línea]. 14 ed. México. Panorama editorial. 2006. Disponible

en:[https://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&dq=alvarez+torres+manuales+administrativos&hl=es419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=alvarez%20torres%20manuales%20administrativos&f=false](https://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&dq=alvarez+torres+manuales+administrativos&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=alvarez%20torres%20manuales%20administrativos&f=false)

AMADOR, Juan Pablo. MANUALES ADMINISTRATIVOS. [Blog en línea]. Disponible en:

<http://docenciamanagementymkt.blogspot.com.co/2007/03/manuales-administrativos.html>

BERNAL, Cesar A. Metodología de la investigación. Bogotá. 2010. p. 286  
..... Proceso de Investigación Científica. En: Metodología de la Investigación. Bogotá D.C: Pearson Educación, 2010. p. 113.

CASTILLO APONTE, José. ADMINISTRACION DEL PERSONAL un enfoque hacia la realidad.[libro en línea] 2 ed. Bogotá. ECOE EDICIONES. 2006. Disponible en:

<https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA102&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfyqOYHXqwT6v4DwBA&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

CHIAVENATO, Idalberto. Diseño de Cargos. En: Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A, 2000. p. 291 a 293.

CORREA ESTACIO, Mari Angie Ariana y SALDAÑA HERAS, María Belén. Guayaquil: Diseño De Un Manual De Procedimientos Aplicado Al Departamento De Compras De Mercadería De Un Negocio De Retail Aeroportuario En La Ciudad De Guayaquil, 2015. p. 125.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. GUÍA PARA ESTABLECER O MODIFICAR EL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES.. Bogotá. Grupo de comunicaciones e innovación. 2014. 40 p.

DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México. PEARSON. 2009 .832 p.

FERNANDEZ RIOS, Manuel y SANCHEZ José. EFICACIA ORGANIZACIONAL [en línea]. Madrid. . Ediciones Díaz de santos. 1997. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=d3z\\_i6znsFUC&pg=PA102&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false](https://books.google.com.co/books?id=d3z_i6znsFUC&pg=PA102&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false)

GAN, Federico y TRIGINE, Jaume. MANUEL DE INSTRUMENTOS DE GESTION Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES. [Libro en línea]. Madrid. Ediciones Díaz santos. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=pdqMQdjcaWYC&pg=PA45&dq=manual+de+puestos&hl=es&sa=X&ei=QdgWVav7IYOINvSlgYgN&ved=0CD0Q6AEwBQ#v=onepage&q=manual%20de%20puestos&f=false>

GESTION HUMANA.COM. Manual de funciones. [Base de datos en línea]. Disponible en: [http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/manual\\_de\\_funciones/manual\\_de\\_funciones.asp](http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/manual_de_funciones/manual_de_funciones.asp)

GONZALEZ ARIZA, Ángel León. METODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS. [Libro en línea]. Barranquilla. Ediciones Uninorte. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=v3qclemGtvkC&pg=PA71&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfyqOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CCsQ6AEwAg#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

GORBANEFF, Yuri. PROBLEMAS EXPERIMENTOS, JUEGOS DE ROLES PARA EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. [Artículo en línea]. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. 2007. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=tSxNFkRIEK8C&pg=PA9&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false](https://books.google.com.co/books?id=tSxNFkRIEK8C&pg=PA9&dq=dise%C3%B1o+de+cargos+y+tareas+taylor&hl=es&sa=X&ei=cbYmVb2JIMXLsAWFzoKoBw&redir_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20cargos%20y%20tareas%20taylor&f=false)

1 GUZMAN, Manuel y VERSTAPPEN, Bert. ¿Qué es la documentación? Vol. 2. Suiza. HURIDOCS. 2002. 41.p. disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=wviMXiC1BggC&pg=PA22&dq=QUE+ES+UN+FORMATO&hl=es419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=QUE%20ES%20UN%20FORMATO&f=false](https://books.google.com.co/books?id=wviMXiC1BggC&pg=PA22&dq=QUE+ES+UN+FORMATO&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=QUE%20ES%20UN%20FORMATO&f=false)

JR, George; S, Claude y ALVAREZ Lourdes. Historia del pensamiento administrativo. [en línea]. 2 ed. México. Pearson Educación. 2005. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=Jc8tBZb-ZJkC&pg=PA129&dq=teorias+administrativas&hl=es&sa=X&ved=0CDkQ6AEwBTgKahUKEwjJl5u7yl7IAhXLJx4KHV15BDk#v=onepage&q=teorias%20administrativas&f=false>

Koontz y O'Donnell . Citado en CASTILLO APONTE, José. ADMINISTRACION DEL PERSONAL un enfoque hacia la realidad.[libro en línea] 2 ed. Bogotá. ECOE EDICIONES. 2006. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA102&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfyqOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false>

KRAMIS JOUBLANC. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. [Libro en línea]. 4 ed. México. Universidad Iberoamericana. 1994. Disponible en: <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/8-sistemas-y-procedimientos.pdf>

LUCKE ZELAYA, Julio. Costa Rica: Clasificación de Puestos, 2006. p. 201.

MANAGEMENT. AMADOR Juan pablo. MANUALES ADMINISTRATIVOS. [Blog en línea]. Disponible en: <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com.co/2007/03/manuales-administrativos.html>

MONTALVÁN GARCÉS. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. [Libro en línea]. México. Universidad Iberoamericana. 1999. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=Li6utAkc7kC&pg=PA25&dq=manual+de+funciones+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ei=VZQNVbO0CsbfqgTEq4LYBg&sqi=2&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=manual%20de%20funciones%20de%20una%20empresa&f=false>

OCHOA, Lisandro. Cosas Viejas de la Villa de la Candelaria [en línea]. 3ed. [Medellín]: Instituto Tecnológico Metropolitano, 2004. 56 p. Disponible en: [https://books.google.es/books?id=VIGeuXLD1\\_sC&pg=PA15&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=VIGeuXLD1_sC&pg=PA15&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)

PEREZ ACEVEDO, Silvia Juliana. Bucaramanga: Manual de procedimientos para trabajar de forma segura en las alturas en la construcción de edificaciones, 2011. p. 91.

PINCAY GONZALEZ, Rebeca y RENTERIA LITA, Angela. Diseño de un manual de descripción de funciones y de un manual de inducción para el personal de la empresa Multimundo S.A. Carrera de Psicología Organizacional. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Facultad de Filosofía, letras y Ciencias de la Educación. 2014. p 91.

POSTOBON S.A. Historia. 1924 Freskola, de talla internacional. [En línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

..... 1904 La fundación de la compañía [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

..... 1950 la llegada de Carlos Ardila lulle. [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

..... 1917 Nuevos productos, 1918 Bretaña, mezclador perfecto. [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

..... 1980-202 [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

..... 2005-2006 [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

..... 2010. [En línea]. Disponible en. <http://postobon.e-nnovva.com/la-compania/historia>

..... 2009-2013. [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

..... 2014. [en línea]. Disponible en: <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>

POSTOBON S.A. Quiénes Somos. [en línea]. Disponible en: <  
<http://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>>. [citado en 11 agosto de 2015].

POSTOBON S.A. MISION. [en línea]. Disponible en: <http://postobon.e-nnovva.com/la-compania/mision>

..... Valores. [en línea]. Disponible en: <http://postobon.e-nnovva.com/la-compania/valores>

..... VISION. [en línea]. Disponible en: <http://postobon.e-nnovva.com/la-compania/vision>

Postobón tiene luz verde para producir y vender Heineken. En: Dinero. [En línea] ,11 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/postobon-puede-producir-vender-heineken/205705>.

RAMIREZ CARDONA, Carlos. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. [Documento en línea]. 3 ed. Bogotá. Ecoe ediciones 2009. La revolución industrial. Antesala del desarrollo de la administración científica. p. 99-109. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.bd.univalle.edu.co/ehost/detail?sid=4c8e65ac-90c3-4010-8c91-85c88828e71a@sessionmgr111&vid=2#db=e000xww&AN=478476>

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Thomson. 2002. Citado por. ZAPATA COLORADO, Jorge Luis. MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA VICERRECTORÍA ACADEMICA DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS. [En línea]. Maestría en administración. México. Universidad de Montemorelos. 2008. p 471.

ROMERO LOOR, Gladys Marianela. Elaboración de un estatuto orgánico por procesos y manual de funciones en la escuela primaria armada nacional. Carrera de Psicología Organizacional. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Facultad de Filosofía, letras y Ciencias de la Educación. 2014. p 168.



TEJADA, Blanca Dolly. Medellín: Administración de Servicios de Alimentación, 2007. p. 89.

UNIVERSIDAD DE PANAMA. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. [documento en línea]. 2009. Disponible en: [http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d\\_planificacion/documentos/guia\\_tecnica\\_para\\_el\\_aboracion%20de%20manuales%20de%20procedimientos.pdf](http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d_planificacion/documentos/guia_tecnica_para_el_aboracion%20de%20manuales%20de%20procedimientos.pdf)

VALENZUELA, Blanca y ORTIZ PACHECO, Micela. Análisis De Puestos De Trabajo. [Libro en línea]. México. Mora-Cantúa editores. S.A. 2004. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=iajm-Bul8vcC&pg=PA5&dq=analisis+y+descripcion+de+puestos&hl=es&sa=X&ei=GI8QVYiCF8KYqWTWqoO4Bg&ved=0CDoQ6AEwBA#v=onepage&q=analisis%20y%20descripcion%20de%20puestos&f=false>

ZAPATA COLORADO, Jorge Luis. MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA VICERRECTORÍA ACADEMICA DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS. [en línea]. Maestría en administración. México. Universidad de Montemorelos. 2008. p 471. Disponible en: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/276/1/Tesis%20de%20Jorge%20Zapata%20Colorado.pdf>

ZELAYA LUCKE, Julio. CLASIFICACION DE PUESTOS. [En línea]. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 2006. Disponible en: [https://books.google.es/books?id=b\\_v8dAxwRx8C&pg=PT216&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfyqOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false](https://books.google.es/books?id=b_v8dAxwRx8C&pg=PT216&dq=manual+de+cargos+y+funciones&hl=es&sa=X&ei=CKUNVfyqOYHXgwT6v4DwBA&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=manual%20de%20cargos%20y%20funciones&f=false)

## ANEXOS


### ANEXO A

SELLO DE CALIDAD ICONTEC

**POSTOBÓN TODA UNA HISTORIA**



Gabriel Posada



Valerio Tobón

*Valerio Tobón, Farmaceuta, estudió la preparación de los refrescos dulces, tratando de emular la gaseosa inglesa "Jewsbury & Brawn", que era una bebida importada que se comercializaba en todo el país.*

*Cuando Gabriel Posada, Químico, observó los avances de Tobón, se convirtió en su mejor aliado empresarial.*

*Juntos decidieron conformar el 11 de octubre de 1904 una sociedad que llamaron "Posada & Tobón."*

*La fundaron mediante la Escritura Pública 2126, otorgada por la Notaría Tercera del Círculo de Medellín-Antioquia.*

**Postobón**

**LOS REFRESCOS CERTIFICADOS**

### Primeras bebidas:

Las primeras bebidas lanzadas al mercado fueron, en su orden: Kola Champaña®, y Cerveza de Uva®, años después aparecieron Agua Cristal®, Freskola® y Espumosa®, y ya para 1930 se lanza al mercado la Sangría®, Gallito Punch® y King Kola®.

### Cubrimiento:

En 1921 ya POSTOBÓN tenía un cubrimiento nacional con sus fábricas en Medellín, Manizales, Cali, Bogotá, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga.

### Sus presidentes:

Entre los presidentes de POSTOBÓN contamos con el señor Alejandro Arango, quien se desempeñó desde 1930 hasta 1943 y durante su presidencia lanzó al mercado los productos Tamarindo® y Naranja®.

De 1943 a 1959 llega a la presidencia el Doctor Bernardo Cock, que para 1954 lanza al mercado la Manzana® y durante 1957 la Piña®, Ginger® y Carta Roja®.

# Postobón

LOS REFRESCOS CERTIFICADOS



inusitado movimiento al mercado de refrescos en el país, convirtiendo a POSTOBÓN en la empresa líder en la industria de los refrescos de Colombia.

En 1974 asumió la presidencia el Doctor Carlos Posada Uribe dándole gran impulso a la modernización con nuevos equipos de embotellado, cambio de caja de madera por la caja plástica y el corcho en la tapa por P.V.C.

Desde 1980 a 1986, ocupó la presidencia el señor Oscar Gómez D., quien durante su gestión le da gran impulso a nuevos sistemas de mercadeo y de administración.

Ya para finales del año de 1986 es nombrado presidente de la Compañía el Doctor Carlos Alberto Beltrán A.; quien hasta la fecha viene realizando positivos cambios dándole énfasis a la administración por objetivos; y en la década del 90 a la planeación estratégica, diseño de un práctico organigrama y a los programas de capacitación y desarrollo humano a través de su División Nacional de Capacitación vislumbrándose así grandes e importantes avances en toda la Organización.

Generalidades importantes durante su desarrollo:

#### **El Agua y el Servicio Residencial:**

La Organización Ardila Lülle viene implementando el más alto desarrollo tecnológico en las plantas de AGUA CRISTAL POSTOBÓN colocando a Colombia como el primer país latinoamericano con las plantas más modernas en el tratamiento de aguas y a la altura de las mejores del mundo. Es así como en el desarrollo de las plantas de Santafé de Bogotá, Medellín, Cali, Cúcuta y Barranquilla están totalmente automatizadas y actualmente las plantas de Pereira y Girardot.

El Agua es embotellada en diversas presentaciones: botellón de polycarbonato de 20 litros, garrafa, litro, pet 500 c.c., frío pack 10 onzas, pet de dos litros, vaso, botella tamaño personal y bolsa.

En 1973 las zonas de Agua que distribuían el Servicio Comercial pasaron al Servicio Residencial las cuales se demarcaron dentro del territorio de las zonas de Residencial existentes. Dado que unas zonas quedaban sin su territorio, la

# Postobón

LOS REFRESCOS CERTIFICADOS

Compañía creo zonas específicamente de Agua, que surten principalmente zonas de periferia.

En la actualidad el Servicio Residencial cuenta con su propia infraestructura, abarcando el mercado total de la ciudad a través de sus zonas mixtas (gaseosa y agua), llegando así a conquistar el consumo permanente de los hogares colombianos.

#### **Variedad de Productos, Sabores y Presentaciones:**

Otro de los cambios tecnológicos que ha presentando la Compañía en la década de los 90 es la de introducción de nuevas presentaciones para los diferentes productos. El 23 de agosto de 1991 se lanzó al mercado el nuevo litro y medio retornable e irrompible, como uno de los más grandes avances en la industria de la gaseosa a nivel mundial. Para el 17 de marzo de 1992 se hizo el lanzamiento de un nuevo tamaño denominado Supermaxi-Familiar 2 Litros en botella Plástica retornable e irrompible; Colombia se convierte así en el cuarto país en disfrutar de los beneficios y de las oportunidades que este envase significa. Para el desarrollo de este envase se necesitaron cerca de 5 años de investigación, en los cuales se utilizó la más alta tecnología en el diseño de empaques y se realizaron las pruebas más rigurosas de resistencia de materiales.

Es así como la Compañía a venido trabajando en la investigación de nuevas formas de productos para el gusto del consumidor, las diferentes presentaciones, en los variados sabores de la línea de gaseosas, como los tamaños familiares que existen el mercado: 2 litros, litro y medio, litro; además tamaños personales: 355 c.c., lata y la novedosa no retornable de 9 onzas. En los más diversos y alternativos sabores: Manzana®, Naranja®, Uva®, Pera®, Toronja®, Tamarindo®, Castalia®, Limonada®, Colombiana®; y otra gran variedad muy completa de refrescos.

POSTOBÓN en Colombia, es por encima de marcas internacionales, la primera Compañía especializada en la fabricación y comercialización de bebidas gaseosas. Su indiscutible liderazgo se remonta a la formulación y el posicionamiento de marcas propias, que cuentan con una tradición de consumo que llega casi a los 100 años.

# Postobón

LOS REFRESCOS CERTIFICADOS



---

## POLÍTICA INTEGRAL

---

A través del Sistema de Gestión tenemos el propósito de satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, la Sociedad y el Estado.

Mantenemos la confianza y garantizamos procesos capaces y productos de calidad consistente, íntegros y confiables, trabajamos constantemente en el mejoramiento continuo, cumpliendo la legislación aplicable y los requisitos de los productos; además velamos por la inocuidad y la seguridad en la cadena de suministro.

*bajo para el consumo humano  
libre de bacterias*

Incorporamos la sostenibilidad (ambiental, económica y social) a nuestra estrategia de negocio, optimizamos el uso de los recursos naturales, prevenimos y minimizamos el impacto en el entorno de nuestros procesos industriales. Apoyamos la responsabilidad social a través de iniciativas que se ejecuten bajo estrategias de valor compartido.

Es fundamental para nosotros, la formación de los colaboradores para asegurar su nivel de competencia así como una comunicación permanente, respetuosa, directa y clara.

Brindamos condiciones de trabajo seguro y saludable; promovemos la cultura de la prevención y el autocuidado.

Mantendremos nuestro liderazgo como protagonistas del desarrollo nacional a través de la oferta de productos y servicios de calidad y nos fortaleceremos para enfrentar los retos de la globalización.

---

# Postobón

LOS REFRESCOS CERTIFICADOS

### **MISIÓN**

Fortalecer el liderazgo en el desarrollo, producción, mercadeo y ventas de bebidas refrescantes no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores, superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y la excelencia en el servicio. Generamos oportunidades de desarrollo profesional y personal apoyándonos en el talento humano organizado en equipos alrededor de los procesos. Trabajamos con los proveedores para convertirlos en nuestros socios comerciales. Contribuimos decisivamente al crecimiento económico de la Organización Ardila Lülle y del País, actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad.

---

### **VISIÓN**

Ser una Compañía Multilatina, con operaciones propias en el continente, reconocida por su dinamismo en innovar, desarrollar y ofrecer bebidas no alcohólicas de calidad, penetrando otros mercados e incursionando en otras categorías de producto.

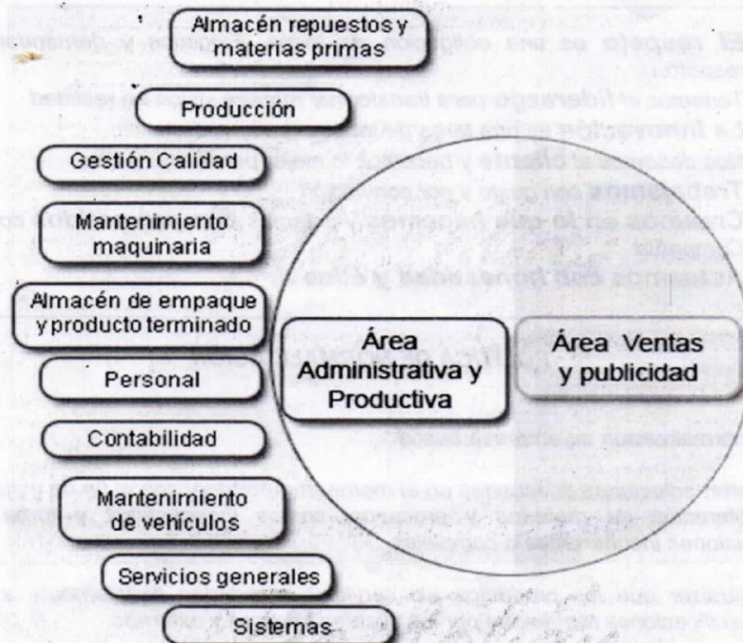
---

# **Postobón**

**LOS REFRESCOS CERTIFICADOS**



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – AREA ADMINISTRATIVA**

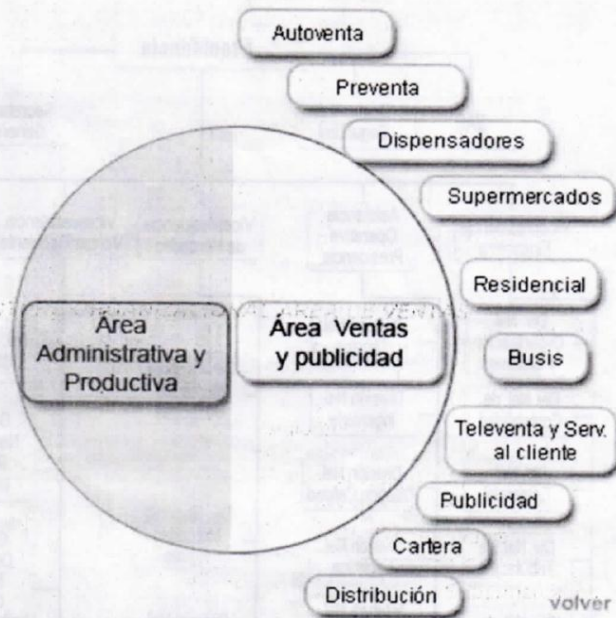


**Postobón**

**LOS REFRESCOS CERTIFICADOS**



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AREA DE VENTAS**



*Postobón*

**LOS REFRESCOS CERTIFICADOS**

## ANEXO B

### **MANUAL DEL ALMACEN DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Soportar los procesos logísticos que garanticen el abastecimiento de los empaques y productos terminados, en las cantidades óptimas, de las referencias requeridas, en el momento oportuno y al menor costo, de manera tal que se cumpla con un nivel de excelencia en el servicio al cliente.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Resguardar los empaques y los productos terminados para evitar su deterioro, obsolescencia y pérdida.
- Mantener los niveles de inventario óptimos para garantizar el abastecimiento oportuno del los centros de distribución y del mercado.
- Proveer las estibas, envases y cajas retornables necesarias para cumplir con los programas de producción.
- Elaborar y asegurar el cumplimiento del presupuesto anual de gastos.
- Cargar los vehículos de ventas con la cantidad y referencias requeridas en el momento oportuno.
- Recibir los vehículos de ventas de acuerdo con los procedimientos establecidos y llevar a cabo el proceso de liquidación de la venta.

#### **MISSION**

Asegurar el abastecimiento del producto terminado, atendiendo las necesidades del área de ventas, mediante la aplicación de procesos de clase mundial, de manera tal que aporten rentabilidad a los resultados de la compañía, respetando el medio ambiente y promoviendo el desarrollo de las competencias del personal.

#### **VISION**

Para el año 2010, convertirse en un almacén de clase mundial que se distinga por la excelencia en sus procesos, permanente innovación y mejoramiento continuo.

## MANUAL DE FUNCIONES

**CARGO:** Jefe de Almacen de Empaque y Producto Terminado.

**OBJETIVO DEL CARGO:** Garantizar el abastecimiento de empaques y productos en la cantidad adecuada, en el momento oportuno, en el lugar requerido, a un costo competitivo, con un nivel de servicio que supere las expectativas del cliente interno y externo, respetando el medio ambiente.

### FUNCIONES:

- Elaborar y ejecutar plan de formación para su equipo de colaboradores.
- Evaluar el desempeño de sus colaboradores y con sus resultados emprender las acciones de mejoramiento necesarias.
- Medir y analizar el resultado de los indicadores de gestión del Almacen de Empaque y Producto Terminado para establecer acciones preventivas, correctivas y de mejora.
- Generar periódicamente informes de gestión del Almacén de Empaque y Producto Terminado según los requerimientos.
- Garantizar existencias de producto, envases, empaques y elementos para satisfacer oportunamente los requerimientos del área de ventas en la planta y su territorio de influencia.
- Asegurar y promover el cumplimiento de los procedimientos y controles establecidos para el Almacén de Empaque y Producto Terminado.
- Programar el personal y recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades establecidas en el Almacén de Empaque y Producto Terminado.
- Coordinar la elaboración del presupuesto anual del Almacén de Empaque y Producto Terminado y controlar periódicamente la ejecución presupuestal del mismo.
- Contratar y controlar las actividades asignadas a terceros (reparación de estibas, reempaque y elaboración de ofertas, lavado de envase y demás).
- Programar la realización periódica de inventarios cumpliendo con los procedimientos establecidos.
- Analizar los procedimientos y resultados de los chequeos aleatorios realizados y definir estrategias a seguir para implantar acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.
- Gestionar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional relacionadas con el Almacen de Empaque y Producto Terminado.

- Cumplir los procedimientos relacionados con las buenas prácticas de manufactura en el Almacén de Empaque y Producto Terminado.
- Calcular y analizar conjuntamente con el área de ventas los pronósticos de la demanda de los productos terminados.
- Coordinar las actividades relacionadas con el cierre contable del periodo en el Almacén de Empaque y Producto Terminado.
- Verificar, controlar y analizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el Almacén de Empaque y Producto Terminado en los centros de distribución y busis propios.
- Programar y controlar los horarios de trabajo y periodos de vacaciones de los subalmacenistas.
- Coordinar con la Jefatura de Personal de la planta el cumplimiento de los requisitos por parte de los contratistas para su desempeño dentro de la planta.
- Analizar a diario los informes relacionados con los movimientos ejecutados en las terminales portátiles Hand Held (Informe audit\_usuarios).

**CARGO:** Subalmacenista

**OBJETIVO DEL CARGO:** Liderar las actividades operativas del Almacén de Empaque y Producto Terminado, de acuerdo con las normas establecidas, para mejorar el desempeño del mismo.

**Nota:** Se define como actividades operativas las relacionadas con la ejecución y control de las normas establecidas para obtener un resultado óptimo en el Almacén de Empaque y Producto Terminado.

**FUNCIONES:**

- Programar y controlar las actividades del personal a su cargo, relacionadas con la operación del Almacén de Empaque y Producto Terminado.
- Programar y controlar los horarios de trabajo y periodos de vacaciones de sus colaboradores
- Programar y verificar la realización de los chequeos aleatorios.
- Participar en el conteo físico de las existencias de producto terminado, envase, empaques y elementos, durante los inventarios programados; y registrar de manera veraz las existencias de los mismos.
- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos relacionados con las buenas prácticas de manufactura en el Almacén de Empaque y Producto Terminado.



- Controlar las actividades relacionadas con el área de reempaque y elaboración de ofertas.
- Garantizar que la recepción de la producción se realice de acuerdo con la norma definida, (En las plantas donde existe el cargo de Jefe de Bodega, esta actividad la debe realizar esta persona).
- Garantizar que la recepción de envases, cajas y estibas se realice de acuerdo con la norma definida.
- Realizar los trámites necesarios para que los elementos, materiales e insumos requeridos en el almacén estén siempre disponibles.
- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos relacionados con las devoluciones de supermercados.
- Coordinar las actividades relacionadas con la atención oportuna de las personas que solicitan servicios al departamento de Empaque y Producto Terminado. (servicios como: recepción y despacho de vendedores, mayoristas, agencistas, particulares y demás).
- Coordinar las actividades relacionadas con la entrega oportuna de la información referente al cargue de los vehículos por parte del Departamento de Distribución, con el fin de garantizar el cargue a tiempo de los mismos.
- Realizar chequeos aleatorios a los procesos de recepción de la documentación relacionada con las reposiciones, cargues, facturas y redenciones.
- Medir y analizar el resultado de los indicadores de gestión del Almacén de Empaque y Producto Terminado para establecer acciones preventivas, correctivas y de mejora.

**CARGO:** Coordinador de Abastecimientos

*despacho Nal.*

**OBJETIVO DEL CARGO:** Garantizar el abastecimiento oportuno de producto a los centros que se encuentran bajo su responsabilidad. (Incluye el centro al cual pertenece)

**FUNCIONES:**

- Mantener el nivel de inventario adecuado con el fin de garantizar el abastecimiento oportuno de la demanda
- Mantener disponible y actualizada la información sobre: existencia, despacho, ingreso y tránsito de producto y empaque.
- Generar y analizar la proyección mensual y necesidad semanal de producto.

4

- Mantener actualizado el Sistema de Administración de Inventarios (SAI).
- Coordinar todas las actividades relacionadas con el transporte de producto terminado y empaque.
- Garantizar el cumplimiento de la reglamentación sobre el peso máximo permitido para el transporte de carga.
- Verificar la documentación relacionada con el transporte de carga como: orden de cargue, seguro de la carga, peso máximo a transportar, remisiones y facturas.
- Realizar un programa semanal de despachos de acuerdo con las necesidades de los centros que atiende.
- Analizar los resultados de los indicadores de gestión que miden el desempeño de su área y tomar acciones preventivas, correctivas y de mejora.
- Calcular y analizar conjuntamente con el área de ventas los pronósticos de la demanda de los productos terminados.
- Coordinar la asignación de turnos para la atención oportuna de los vehículos de distribución primaria.
- Coordinar con la Jefatura de Personal de la planta el cumplimiento de los requisitos por parte de los contratistas para su desempeño dentro de la planta.

**CARGO:** Analista

**OBJETIVO DEL CARGO:** Realizar el análisis diario de toda la información correspondiente al almacén de Empaque y Producto Terminado. Proponer acciones preventivas, correctivas y de mejora, y mantener informado de estas al Jefe del Almacén de Empaque y Producto Terminado.

**FUNCIONES:**

- Cargar la interfaz con la información de ventas desde el sistema AS400 al sistema SAP.
- Verificar la información que se encuentra en el modulo de ventas en el sistema AS400, correspondiente a ventas y reposiciones de producto terminado, prestamos y devoluciones de envases, cajas y demás; cargue de producto en los vehículos, contra los siguientes movimientos del sistema SAP:
  - o 923: Venta de Producto Terminado ✓
  - o 924: Anulación del movimiento de Ventas ✓
  - o 929: Reposiciones de Producto Terminado ✓
  - o 930: Anulación de reposiciones de Producto Terminado ✓
  - o 935: Prestamos de envase ✓
  - o 941: Devolución de Prestamos ✓
  - o Cargues *que no hay # se des los vehiculos*

(5)

- ✓ Verificar la existencia de todos los soportes correspondientes a las transacciones realizadas el día anterior en el Almacén de Empaque y Producto Terminado.
- Verificar que la información este actualizada y contabilizada en los periodos contenidos en los soportes.
- Conciliar la información contenida en los soportes correspondiente a bajas autorizadas, desperfectos, roturas, producciones, consumos, traslados, compras, devoluciones de supermercado, con los siguientes movimientos :

• ~~Generar en SAP los informes relacionados con los saldos en los almacenes 0300 y 0301.~~ NO

Confrontar a diario el inventario físico contra el saldo teórico en el almacén 0300, y registrar en un documento que posteriormente debe ser archivado. *Cierre de inventario diario*

NO Confrontar a diario el informe del cargue registrado en AS400 con los saldos teóricos generados en el sistema SAP correspondientes al almacén 0301. *Apéndice*

- Conciliar con el Departamento de Cartera las notas crédito. *Liquidacion en el ingreso a la bodega*
- Generar los documentos inconclusos que existen en el almacén 0300 y emitir un informe al Jefe de sección. *Si no hay negad o otro a transfe*

NO Entregar un informe diario de novedades al Jefe de sección.

- Realizar antes del cierre de fin de mes la conciliación de los saldos correspondiente a los almacenes 0300 y 0301, con las agencias, busis propias e intersociedades.
- Participar en el conteo físico de las existencias de producto terminado, envase, empaques y elementos, durante los inventarios programados a fin de mes; y conciliar diferencias.

NO Analizar a diario los informes relacionados con los movimientos ejecutados en las terminales portátiles Hand Held (TPCHEQU). *Apéndice*

**CARGO:** Supervisor

**OBJETIVO DEL CARGO:** Ejecutar las actividades operativas del Almacén de Empaque y Producto Terminado, de acuerdo con las normas establecidas, para mejorar el desempeño del mismo.

**Nota:** Se define como actividades operativas las relacionadas con la ejecución y control de las normas establecidas para obtener un resultado óptimo en el Almacén de Empaque y Producto Terminado.

**Supervisor de Recepción**

6

**FUNCIONES:**

- Realizar el conteo físico de los elementos (producto terminado, envases, cajas, estibas, y demás) que ingresan a la planta.
- Para el caso de envase nuevo que llegue del proveedor asegurar el cumplimiento de las normas de calidad relacionadas.
- Verificar el conteo físico contra los documentos que entregue el transportador e informar las novedades al Jefe inmediato. Para el caso de las zonas de ventas, verificar los documentos de reposiciones (incluye autoventa y preventa) y prestamos.
- Ejecutar a diario el procedimiento relacionado con los chequeos aleatorios.
- Coordinar la actividad de descargue de los vehículos.

**Supervisor de Cargue****FUNCIONES:**

- Gestionar con el departamento de Distribución la entrega oportuna de las proyecciones de cargue.
- Asegurar los recursos necesarios para garantizar un adecuado cargue. (personas, montacargas, estibas, y demás)
- Coordinar un adecuado cargue de los vehículos, en cuanto a cantidades y conformaciones de carga.
- Realizar el conteo físico de los elementos (producto terminado, envases, cajas, estibas, y demás) que fueron cargados en los vehículos y registrarlo en la terminal portátil.
- Verificar el conteo físico con los datos registrados en la terminal portátil, previo a la salida del vehículo a las zonas de venta e informar de las novedades que se presenten.

**Supervisor de Despachos a agencias, intersociedades y CD.****FUNCIONES:**

- Realizar el conteo físico de los elementos (producto terminado, envases, cajas, estibas, y demás) que ingresan a la planta provenientes de agencias, intersociedades y centros de distribución y comparar las cantidades contra los documentos que trae el transportador.
- Realizar periódicamente chequeos aleatorios al envase y producto terminado proveniente de las agencias, intersociedades y centros de distribución para verificar que no ingresen faltantes, productos deteriorado o vencido, envases despichados u otras marcas.

7



- Entregar los documentos soporte al Analista.
- Coordinar la actividad de descargue de los vehículos.
- Coordinar un adecuado cargue de vehículos, en cuanto a cantidades y conformaciones de carga de acuerdo con la remisión. (Primero se elabora e imprime la remisión y luego se carga el vehículo).
- Coordinar las labores de orden y aseo en el área.
- Realizar el conteo físico y verificar las cantidades cargadas en los vehículos contra la remisión y el conteo en portería.

#### **Supervisor de Liquidación**

##### **FUNCIONES:**

- Solicitar al departamento de Distribución los informes correspondientes a la liquidación de ventas del día anterior para enviar informes sobre planillas reliquidadas, con alguna modificación y el informe de cargues pendientes por liquidar.
- S) • Verificar la existencia de los soportes físicos de los cargues pendientes por liquidar contra el informe de pendientes generado en el AS400.
- Verificar que los cargues pendientes por liquidar cumplan con todos los requisitos establecidos como los siguientes
  - S) <— o Autorización de la gerencia de ventas o persona designada por él.
  - o Soporte para consignación [REDACTED]
- S) • Liquidar zonas de mayoristas, busis y agencias (en caso que no dispongan del sistema AS400), que no utilicen terminales portátiles.
- S) • Grabar en caso de ser necesario, prestamos y/o devoluciones de envases, cajas y elementos.
- S) • Actualizar los cargues sugeridos de las zonas de autoventa.
- Realizar las devoluciones de supermercados. (Notas Grubbe)
- S) • Realizar todas las actividades relacionadas con el cierre y la liquidación diaria de las ventas.

##### **CARGO: Jefe de Bodega**

**OBJETIVO DEL CARGO:** Asegurar el cumplimiento de las normas relacionadas con la administración eficiente de la bodega de almacenamiento de empaque y producto terminado.

##### **FUNCIONES:**

(8)

- Realizar la recepción del producto terminado al departamento de producción, verificando que las cantidades físicas entregadas correspondan a las cantidades grabadas en el sistema.
- Realizar el inventario diario de todos los materiales existentes en la bodega analizando la variación del costo del mismo, buscando que sea el mínimo posible.
- Garantizar la adecuada rotación y rotulación del producto terminado.
- Ordenar la ubicación del producto en la posición adecuada, así mismo, coordinar el despacho de producto para garantizar la utilización óptima del espacio disponible en la bodega.
- Realizar reuniones periódicas con sus colaboradores (como mínimo una vez a la semana) para analizar los resultados de los indicadores de gestión.
- Restringir el acceso a personas no autorizadas a la bodega. (Solo deben estar los operarios de montacarga, los estibadores y las personas encargadas del aseo).
- Garantizar el orden y el aseo permanente de la bodega (pisos, estanterías, sistemas de iluminación).
- Coordinar el mantenimiento de los equipos utilizados para el almacenamiento de productos (estanterías y equipos de manejo de materiales).
- Vigilar el cumplimiento de las normas de tránsito dentro de la bodega (velocidad de las montacargas).
- Mantener la bodega correctamente señalizada.
- En las plantas donde se realiza exportaciones, garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad contenidas en el manual de exportaciones.
- Apoyar la gestión del sub-almacenista para garantizar que todos los camiones sean cargados a tiempo con la cantidad adecuada. Es responsable de mantener el área de supermercados abastecida, ordenada y limpia.

**CARGO:** Estibadores

**OBJETIVO DEL CARGO:** Ejecutar la conformación de la carga de producto terminado de acuerdo con la información entregada por el departamento de Distribución.

**FUNCIONES:**

- Clasificar las estibas a utilizar en el cargue de los vehículos para garantizar que se encuentren en buen estado.
- Cargar la bebida en cada una de las estibas cumpliendo con las normas de estibado.

9

- Mantener aseado y ordenado el puesto de trabajo.
- Revisar todo el producto terminado que se va a cargar para garantizar que este completo, en buen estado y con vida útil vigente.

**CARGO:** Operadores de Montacarga

**OBJETIVO DEL CARGO:** Operar adecuadamente la montacarga.

**FUNCIONES:**

- Verificar que su equipo de trabajo se encuentre en buen estado (revisar aceite, agua, líquido de frenos, líquido hidráulico, luces, llantas, combustible y el reemplazo de batería en los equipos que aplique).
- Cumplir con todo lo especificado en el manual de operación adecuada de montacarga.
- Registrar todas las operaciones de entrada y salida de materiales (cuando este funcionando el sistema WMS).
- Ubicar y retirar los materiales en cada punto definido por el Jefe de Bodega.
- Entregar y recibir su equipo de trabajo al inicio y al final de cada turno e informar a su jefe inmediato las novedades que presente.
- Confrontar que cada estiba con producto terminado corresponda al vehículo de destino.

**CARGO:** Clasificadores de Envase

**OBJETIVO DEL CARGO:** Clasificar el envase en cada caja y en cada estiba, de acuerdo con su tamaño y marca.

**FUNCIONES:**

- Garantizar que en cada caja y en cada estiba solo se ubique una marca de envase.
- Separar el envase no apto para la producción.

**CARGO:** Conductores

**OBJETIVO DEL CARGO:** Conducir responsablemente los vehículos de reparto al interior de la planta.

10

**FUNCIONES:**

- Recibir el vehiculo al entregador o vendedor e informar las novedades que detecte en los vehículos al jefe de taller.
- Trasladar el vehiculo a la zona de descargue y cargue.
- Trasladar el vehiculo al sitio de parqueo una vez este cargado.
- Verificar que la carga esta correctamente asegurada mediante los dispositivos de seguridad de la carrocería.
- Cumplir con las normas de transito dentro de la planta.

11